ANNIE DUKE

L'art de renoncer

« Un livre brillant et divertissant »

Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie
et auteur du best-seller *Thinking, Fast and Slow*

APPRENDRE À RECULER POUR MIEUX REBONDIR

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

ANNIE DUKE

L'art de renoncer

« Un livre brillant et divertissant »
Daniel Kahneman, prix Nobel d'économie
et auteur du best-seller *Thinking, Fast and Slow*

APPRENDRE À RECULER POUR MIEUX REBONDIR

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

L'art de renoncer

ANNIE DUKE

L'art de renoncer

APPRENDRE À RECULER POUR MIEUX REBONDIR

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par Sylvie Deraime et Valentine Palfrey

LES ÉDITIONS DE L'HOMME

À mes enfants, mon ∞

PROLOGUE

UNE BALANCE TRUQUÉE

En octobre 1974, le boxeur Mohamed Ali écrivit l'une des pages les plus spectaculaires de l'histoire sportive en mettant K.-O. George Foreman lors du célèbre «*Rumble in the Jungle**». Grâce à cette victoire, Ali récupéra le titre de champion du monde poids lourd, qu'il avait conquis pour la première fois dix ans plus tôt, lorsqu'il avait détrôné Sonny Liston.

Ali dut surmonter de formidables obstacles avant de savourer ce mémorable triomphe. En 1967, il fut dépouillé de son titre de champion pour avoir refusé de servir au Vietnam et fut ensuite privé de la possibilité de combattre pendant trois ans et demi, quand cette période aurait dû être l'apogée de sa carrière. Après cette mise à l'écart, il dut se battre encore quatre ans pour revenir au sommet et remporter ce titre contre Foreman. Il approchait alors les trente-trois ans et avait à son actif quarante-six combats en tant que professionnel.

Foreman était de loin le favori: il était plus jeune, plus imposant, plus fort; n'ayant connu aucune défaite, il était considéré comme invincible. Avant ce combat, Ali avait gagné aux points contre Joe Frazier et Ken Norton. Mais ni l'un ni l'autre n'avaient tenu plus de deux rounds contre Foreman.

En battant ce dernier, Mohamed Ali consolida son statut de plus grand boxeur de tous les temps. Il devint l'incarnation de la combativité. Envers et contre tout, en dépit d'une foule de détracteurs, il s'était refusé à jeter

l’éponge et avait triomphé. Qui mieux que lui pourrait symboliser combien la persévérance et la ténacité paient lorsqu’il s’agit de réaliser son rêve?

Toutefois, l’histoire ne finit pas là.

Cette même ténacité conduisit Ali à combattre encore sept ans. Jusqu’en décembre 1981, le boxeur persista à monter sur le ring, malgré les signaux répétés indiquant sans ambiguïté qu’il aurait dû arrêter. En 1977, après que des amis et des journalistes eurent pointé les signes d’une détérioration physique et mentale, Teddy Brenner, l’organisateur des combats de boxe au Madison Square Garden (où avaient eu lieu huit des combats d’Ali), l’implora de se retirer.

Ali noya le poisson.

Brenner annonça alors que le Madison Square Garden n’accueillerait plus aucun de ses combats. «Je ne veux pas le voir s’approcher de moi un jour et me demander comment je m’appelle. L’important, dans la boxe, c’est de savoir quitter le ring au bon moment et le quinzième round, hier soir [contre Earnie Shavers], c’était précisément le bon moment pour Ali», commenta-t-il.

Une semaine plus tard, le médecin du boxeur, Ferdie Pacheco, tentait à son tour de le convaincre de quitter le ring après avoir reçu les analyses effectuées à la suite de ce combat et découvert l’état des reins d’Ali. Ce dernier n’ayant pas réagi, ce fut Pacheco qui s’en alla.

En 1978, Mohamed Ali céda son titre à Leon Spinks, qui n’avait combattu que sept fois chez les professionnels. En 1980, il n’obtint l’autorisation médicale d’affronter Larry Holmes, le champion en titre, que de justesse et dans des conditions douteuses. Ali subit une telle dérouillée que Holmes en pleura après le match.

Sylvester Stallone, présent dans le public ce soir-là, a dit qu’au dernier round, c’était comme «assister à l’autopsie d’un homme encore vivant». Pourtant, Ali ne renonça pas. Ce n’était pas en renonçant qu’il avait mis K.-

O. George Foreman. Ce n’était pas en renonçant qu’il était devenu le plus grand.

En 1981, Mohamed Ali n’obtint pas l’autorisation de combattre aux États-Unis, ce qui était pourtant habituellement une simple formalité, les commissions des différents États rivalisant dans l’abaissement des critères dès lors qu’elles pouvaient organiser un combat profitable. C’était comme si l’univers criait: «Il est temps de raccrocher tes gants.» Mais Ali s’obstina et alla combattre aux Bahamas.

Il perdit de nouveau. Le spectacle fut embarrassant même selon les standards de la boxe. L’organisation était pitoyable: les organisateurs avaient égaré la clé de la salle et ne fournirent que deux paires de gants pour l’ensemble de l’événement, si bien qu’il fallut patienter longuement entre les combats, le temps de délier les gants des boxeurs, qui devaient être réutilisés. On emprunta la cloche d’une vache pour sonner le début et la fin des rounds.

Mohamed Ali paya le prix fort pour avoir continué de boxer jusqu’à l’approche de la quarantaine. À la fin de sa carrière, il montrait déjà des signes de dommages neurologiques. Tous ces coups encaissés après sa victoire sur Foreman contribuèrent incontestablement au déclin physique et mental qui suivit le diagnostic de la maladie de Parkinson, en 1984.

Persévérer n’est pas toujours la meilleure décision, et ne saurait l’être quel que soit le contexte. Car le contexte change par définition.

La combativité qui permit à Mohamed Ali de devenir un si grand champion – quasi le plus admiré et le plus révéré de tous – causa sa perte en le conduisant à ignorer les signaux indiquant qu’il était temps de raccrocher, pourtant évidents aux yeux de tous les observateurs.

C’est tout le paradoxe de la ténacité. Si elle peut vous pousser à vous accrocher quand les difficultés valent le coup, elle peut également vous conduire à insister quand cela n’en vaut plus la peine.

Le secret, c’est de savoir faire la différence.

S’accrocher ou raccrocher

Nous envisageons les deux termes de l’équation, s’accrocher et raccrocher, comme des termes antagonistes. Après tout, soit on persévère, soit on abandonne. On ne peut pas faire les deux à la fois et, dans la lutte entre ces deux forces, l’abandon est clairement perdant.

Si s’accrocher est une vertu, raccrocher est un vice.

Les conseils donnés par les icônes de la réussite se résument souvent à un seul message: «Persévérez et vous réussirez.» Comme Thomas Edison le formulait: «Notre plus grande faiblesse réside dans le renoncement. Le chemin le plus sûr vers la réussite consiste toujours à essayer encore une fois.» Légende du football, Abby Wambach lui fait écho un siècle plus tard en affirmant: «Il ne faut pas seulement avoir l’esprit de compétition, il faut aussi avoir la capacité de ne jamais abandonner, quelles que soient les circonstances.»

On attribue de semblables conseils motivants à divers grands champions et coachs sportifs, tels Babe Ruth, Vince Lombardi, Bear Bryant, Jack Nicklaus, Mike Ditka, Walter Payton, Joe Montana et Billie Jean King. Des citations presque identiques sont signées de figures emblématiques du monde des affaires, de Conrad Hilton à Ted Turner, en passant par Richard Branson.

Toutes ces personnalités célèbres, et bien d’autres encore, s’accordent sur des variantes d’une même expression: «Ceux qui gagnent ne renoncent jamais, ceux qui renoncent ne gagnent jamais.»

Les citations populaires en faveur de l’abandon sont rares, excepté celle-ci, attribuée à W. C. Fields: «Si vous ne réussissez pas de prime abord, essayez de nouveau, essayez. Puis laissez tomber. Cela n’a aucun intérêt de s’obstiner stupidement.»

Fields n’est pas vraiment un modèle, lui qui s’est créé un personnage public ayant un penchant pour la boisson, détestant les enfants comme les

chiens, et vivant en marge de la société. Cela ne pèse pas lourd dans la balance… et d'ailleurs, Fields n'a jamais prononcé ces mots!

Par définition, quiconque réussit quelque chose s'y est tenu. C'est un fait, toujours avéré rétrospectivement. Mais cela ne signifie pas que l'inverse soit vrai, c'est-à-dire que si vous persévérez dans un projet, vous rencontrerez le succès.

Lorsqu'il s'agit de se projeter dans le futur, ce n'est jamais vrai, ni judicieux. En réalité, c'est même tout à fait dommageable.

Si vous êtes une mauvaise chanteuse, peu importe combien de temps vous vous obstinerez, vous ne serez jamais Adele. Si vous avez cinquante ans et envisagez de devenir champion olympique de gymnastique, ni la combativité ni les efforts ne vous permettront d'y parvenir. Penser autrement est tout aussi absurde que lire l'un de ces articles sur les habitudes des milliardaires, découvrir qu'ils se lèvent avant 4 heures du matin et imaginer que si vous imitez ces lève-tôt, vous deviendrez milliardaire.

Il ne faut pas confondre le point de vue rétrospectif et la pensée prospective, ce que font pourtant les aphorismes.

Les gens s'obstinent à faire des choses sans succès, en se fondant parfois sur la croyance que s'ils persévèrent assez longtemps, cela les mènera tout droit à la réussite. D'autres fois, ils s'accrochent en vertu de l'idée que les gagnants n'abandonnent jamais. D'une façon ou d'une autre, beaucoup en arrivent à se cogner la tête contre les murs et se rendent malheureux parce qu'ils croient que quelque chose cloche *chez eux*, sans réaliser qu'ils suivent un mauvais conseil.

La réussite ne tient pas à la persévérance. Elle réside dans le fait de choisir *judicieusement* ce à quoi s'accrocher et de renoncer au reste.

Quand l'univers vous dit d'abandonner, il est bien sûr possible que vous voyiez quelque chose que nul ne voit, ce qui vous amène à persévérer à bon escient quand tous les autres lâcheraient l'affaire. Mais lorsque l'univers

vous hurle de renoncer et que vous refusez de l'entendre, s'entêter peut devenir une folie.

Et trop souvent, nous refusons d'entendre.

C'est peut-être, en partie, parce qu'abandonner est universellement connoté négativement. Considéreriez-vous comme un compliment qu'on vous qualifie de *démissionnaire*? La réponse tombe sous le sens.

Abandonner veut dire «échouer», «capituler», «perdre». Cela dénote un manque de caractère. Arrêter, c'est être un perdant (sauf, bien sûr, lorsqu'il s'agit de renoncer à quelque chose de manifestement nocif, comme le tabac, l'alcool, ou de mettre fin à une relation abusive).

La langue française, comme la langue anglaise, penche en faveur de la persévérance, décrivant ceux qui s'accrochent comme des *battants*, *inébranlables*, *fermes*, *résolus*, *déterminés*, *audacieux*, *opiniâtres*, *fiables* et *hardis.* Ils ont de la *combativité*, du *cran*, de la *ténacité* et du *courage.*

Les termes négatifs à l'adresse de ceux qui renoncent viennent tout aussi facilement à l'esprit, et suggèrent tous que les démissionnaires sont des ratés qui ne méritent pas notre admiration. Ce sont des *poules mouillées*, des *défaitistes*, des *déserteurs*, des *dégonflés*, des *lâcheurs.* Ils *flanchent*, se *laissent ébranler, reculent* et *laissent tomber.*

Nous les voyons comme des êtres *sans but, capricieux, veules, changeants, inconstants, sans volonté, peu sûrs*, sur lesquels *on ne peut pas compter*, à qui *on ne peut pas se fier.* Quand on ne les affuble pas, en politique, de l'insultant *opportuniste*.

Il existe pourtant des qualificatifs à coloration négative pour les persévérants (par exemple, *psychorigides* ou *entêtés)*, ainsi que des termes plus positifs pour désigner ceux qui savent renoncer (comme *agiles* ou *flexibles).* Mais si vous deviez remplir un tableau à double entrée avec les termes tant positifs que négatifs associés aux deux notions, vous constateriez rapidement que la balance est déséquilibrée.

Du côté de la persévérance, les façons positives de parler de ceux qui s'accrochent l'emportent largement. À l'inverse, la balance penche plutôt du côté des termes négatifs s'agissant de ceux qui abandonnent. Les mots positifs sont bien moins nombreux.

Un des meilleurs indices attestant que le langage a une préférence pour la persévérance est que l'un de ses synonymes est *vaillance.*

Nous nous représentons celui qui tient bon, en dépit des difficultés et particulièrement face au danger, comme un héros qui brave la mort, affronte la tempête et continue d'aller de l'avant quand les autres renoncent.

Dès lors, ceux qui se retirent sont des lâches.

Dans un monde où la persévérance est presque universellement considérée comme la voie vers les honneurs et la réussite, la capacité à s'accrocher et à serrer les dents est héroïque. Celui qui est tenté de raccrocher les gants ou de décrocher du combat apparaît comme le «méchant» de l'histoire (qu'il faut vaincre) ou, plus souvent, comme un personnage secondaire (crédité au générique en tant qu'«homme de main n^{o} 3» ou «soldat lâche»).

Enrobé d'euphémismes

En février 2019, la skieuse Lindsey Vonn, l'une des athlètes les plus célèbres au monde, annonçait sur Instagram qu'elle se retirait de la compétition: «Mon corps est cassé de partout, sans réparation possible, et il ne me permet pas de faire cette saison finale dont je rêvais. Il me hurle d'ARRÊTER et il est temps pour moi de l'entendre.»

Après avoir énuméré ses récentes blessures, détaillé les opérations subies et la rééducation consécutive (ce qui, pour la plus grande part, n'avait jusqu'alors pas été rendu public), elle ajoutait: «Je dis toujours qu'il ne faut jamais abandonner! Alors, à tous les jeunes, à tous les fans qui m'ont envoyé des messages m'encourageant à continuer, je veux vous dire que je n'abandonne pas! J'ouvre seulement un nouveau chapitre.»

Dans la première partie de sa déclaration, Vonn annonce très clairement, en lettres capitales, qu'elle arrête la compétition (traduction: elle se retire). Mais, dans la seconde partie de son message, elle nie sans ciller le retrait qu'elle vient d'annoncer, en l'enrobant d'un euphémisme: «un nouveau chapitre».

Si quelqu'un avait gagné le droit de se retirer fièrement sans que sa détermination ou sa persévérance soit mise en cause, c'était bien Lindsey Vonn. Le récit de ses retours après de graves chutes est presque aussi impressionnant que son palmarès sans pareil. Ainsi, évacuée par hélicoptère à l'hôpital à la suite d'un horrible accident aux Jeux olympiques de 2006, elle avait ensuite tenté de s'esquiver sans attendre l'autorisation des médecins, et deux jours plus tard, elle reprenait la compétition.

En 2013, souffrant d'une double déchirure du ligament croisé antérieur et du ligament collatéral médial, couplée à une fracture, elle dut se soumettre, après opération, à une éprouvante rééducation, puis les deux ligaments réparés se déchirèrent encore et elle dut subir *de nouveau* le même traitement. Elle rata les Jeux olympiques de Sotchi et la plus grande partie de la saison 2014, mais n'en revint pas moins sur les pistes, pour remporter vingt-trois autres victoires en Coupe du monde entre la fin de 2014 et le début de 2018.

Si Lindsey Vonn a tant de difficultés à dire qu'elle se retire, imaginez ce que cela représente pour nous, simples mortels. La pilule est si amère que pour l'avaler, nous devons l'enrober d'une pleine cuillerée de sucre. Ou, en l'occurrence, d'une cuillerée d'euphémismes, le plus répandu à ce jour étant le «changement de direction».

Effectuez une recherche sur n'importe quel grand site de librairie en ligne et vous constaterez que les titres anglais incluant le mot *pivot* («pivoter») sont étonnamment prisés. De nombreux livres sont tout simplement intitulés *Pivot* (ou, pour l'un, *Pivot!*). On trouve également *The Big Pivot*, *The Great Pivot*, *Pivot with Purpose*, *Pivot to Win* et *Pivot for Success*, entre autres*.

Je ne dénigre assurément pas ces ouvrages. Mais que l'on parle de «changer de direction», de «passer au chapitre suivant», ou encore de «redéploiement stratégique», tout cela revient, en définitive, à raccrocher. Après tout, si on laisse de côté toute connotation négative, il s'agit purement et simplement de prendre la décision d'arrêter ce qu'on avait commencé.

Nous devrions cesser de penser qu'il faut envelopper l'idée de se retirer dans une bulle de savon pour adoucir la chose. Après tout, dans bien des circonstances, renoncer constitue le bon choix, notamment quand l'univers vous dit que c'est ce que vous devriez faire, quand vos reins ne fonctionnent plus ou que vous êtes confronté à une nouvelle série de blessures. Ou bien, lorsque vous n'êtes pas heureux en mariage ou dans votre travail, ou encore lorsque vous détestez la matière principale que vous étudiez.

Pourquoi ce terme est-il traité comme Voldemort («Celui-dont-on-ne-doit-pas-prononcer-le-nom»)?

À l'époque où on achetait encore sa viande chez le boucher du coin, tous les humoristes y allaient de leur saillie sur la balance peu fiable du commerçant. Parmi les blagues fameuses de Milton Berle, grand nom de l'humour juif américain, il y avait celle-ci: «Je commence à me poser des questions sur la précision de mon boucher. L'autre jour, une mouche s'est posée sur sa balance. Elle pesait deux kilos.»

Cette tirade était une variante d'un thème commun dans la Borscht Belt*, celui du boucher qui «truquait» sa balance, en général en appuyant son pouce sur le plateau, au détriment du client. Dans les kermesses, les roues de la fortune pouvaient également être truquées à l'aide d'un mécanisme qui les arrêtait à un certain point de leur rotation, ce qui assurait que la maison n'aurait à offrir aucune récompense. Dans les salles de jeu clandestines, les roulettes pouvaient être ainsi trafiquées, de même que les dés du craps.

En ce qui concerne le fait de raccrocher, la balance est également truquée. Mohamed Ali, Lindsey Vonn, les aphorismes, les synonymes et les euphémismes nous indiquent qu'un pouce cognitivo-comportemental fait pencher la balance du côté de la persévérance lorsqu'il s'agit de soupeser les deux options.

Ce que dit la science

Compte tenu de ce déséquilibre et de l'admiration portée à ces héros qui s'accrochent, on ne sera pas surpris de constater la popularité des livres consacrés au pouvoir de la persévérance, à l'exemple de *L'Art de la niaque*, d'Angela Duckworth, ou de *Tous winners*, de Malcolm Gladwell (et de son célèbre axiome des dix mille heures).

L'enthousiasme massif pour de tels ouvrages laisse penser que la condition humaine est affligée d'un manque de persévérance.

Mais tous ceux qui, ayant lu *L'Art de la niaque*, retiennent que la ténacité est toujours une vertu, quel que soit le contexte, interprètent mal le travail d'Angela Duckworth. Elle ne dit jamais: «Accrochez-vous et vous réussirez.» Elle a elle-même écrit sur la nécessité d'essayer beaucoup de choses différentes (ce qui implique d'en laisser tomber beaucoup d'autres). Duckworth, dont le livre met certes en lumière la valeur de la persévérance, acquiescerait certainement à l'idée que savoir à quel moment il faut se retirer est une compétence qu'il vaut la peine de développer.

Si l'idée de s'accrocher coûte que coûte a gagné la bataille dans l'esprit du grand public, les arguments militant pour raccrocher les gants plus tôt et plus souvent sont également bien étayés.

Il existe une abondance d'études sur la tendance humaine à s'accrocher *trop longtemps*, en particulier lorsque les nouvelles sont mauvaises. Ces études relèvent de disciplines qui vont de l'économie à la théorie des jeux, en passant par la psychologie comportementale; elles se penchent sur des

sujets comme les coûts irrécupérables, le biais de *statu quo*, l'aversion à la perte ou encore l'escalade d'engagement.

Les recherches les plus poussées sur la tendance à persévérer à l'excès, en particulier sur les circonstances dans lesquelles elle se manifeste, ont été menées par Daniel Kahneman et Richard Thaler. Le premier a été récompensé du prix Nobel de science économique en 2002, le second s'est vu décerner ce même prix en 2017. Quand deux lauréats du Nobel s'accordent sur un même sujet, nous devrions y prêter attention.

Or, ce que la science nous dit, c'est que chaque jour, à petite ou grande échelle, nous agissons comme Mohamed Ali, en nous obstinant trop longtemps, même confrontés à des signaux indiquant que nous devrions renoncer.

Ce livre vise à vous permettre de mieux comprendre ces forces antagonistes qui empêchent de bien déterminer ce qu'il faut laisser tomber, et à quel moment, ainsi que les circonstances dans lesquelles nous sommes réticents à nous retirer. Il cherche à présenter une vision plus positive de l'abandon, afin que nous puissions tous améliorer notre prise de décision. J'ai organisé la matière en quatre parties, entrecoupées de trois interludes.

La première partie défend l'idée que savoir abandonner est une compétence décisionnelle qu'il est précieux de développer. Le chapitre 1 explique pourquoi l'abandon est le meilleur outil disponible quand il s'agit de prendre des décisions dans un contexte d'incertitude, car cela nous permet de changer de direction lorsque nous prenons connaissance de nouvelles informations. J'examine également comment l'incertitude qui confère sa valeur au retrait est aussi ce qui le rend si ardu. Le chapitre 2 explore pourquoi, lorsque nous raccrochons au bon moment, cela nous paraît généralement trop précoce. Se retirer est en définitive une question de prévision; il s'agit de savoir si l'avenir apparaît sombre, et non si le présent est sombre. Or, il est bien difficile de se détourner d'un présent tout rose. Le chapitre 3 effectue une plongée dans la science, laquelle démontre que nous avons tous tendance à mal calibrer nos décisions de nous accrocher ou de

raccrocher. Nous avons notamment tendance à persévérer trop longtemps lorsque l'univers nous envoie de mauvaises nouvelles, mais lorsqu'elles sont bonnes, nous sommes enclins à renoncer trop tôt.

Dans la deuxième partie, je me penche plus particulièrement sur la façon dont la décision de jeter l'éponge est affectée par le fait que l'on gagne ou que l'on perd. Le chapitre 4 introduit la notion d'escalade d'engagement: nous réagissons aux mauvaises nouvelles en nous engageant *plus avant* sur une voie où nous sommes voués à perdre. Le chapitre 5 décrit en quoi les coûts irrécupérables rendent encore plus difficile la décision de se retirer. J'y explore la peur du gaspillage et examine comment l'argent, le temps, l'effort et autres ressources investis dans un projet influencent négativement nos décisions de poursuivre ou non dans une direction. Le chapitre 6 propose des stratégies pour améliorer sa prise de décision en la matière, comme s'attaquer en premier lieu à la partie la plus ardue d'un projet et mettre au point des indicateurs, des points de comparaison et des signaux d'alerte – ou critères d'abandon –, grâce auxquels vous serez certain de vous retirer plus tôt, quand persévérer ne sera plus dans votre intérêt.

Dans la troisième partie, je décris plus en détail les biais cognitifs faisant obstacle à la décision de retrait. Le chapitre 7 explore comment le sentiment d'être propriétaire, d'un bien ou d'une idée, s'oppose à un changement de direction; à quoi s'ajoute la puissante force du *statu quo*. J'explique également le double effet exercé par la peur de l'incertitude et la peur de perdre, qui nous empêchent de dessiner un nouveau chemin. Le chapitre 8 examine comment notre sentiment d'identité – et notre désir d'une identité cohérente – devient un obstacle quand il s'agit de raccrocher, et peut nous conduire à une escalade d'engagement dans des choix désastreux. Le chapitre 9 propose une autre stratégie pour compenser les biais cognitifs rendant si ardue la décision de s'arrêter: se tourner vers un «coach du renoncement», portant un regard extérieur sur notre situation et pouvant nous aider à changer de direction le moment venu.

Dans la quatrième partie, j'examine la question du coût d'opportunité. Dès lors que nous nous engageons dans une voie, nous choisissons, par

défaut, de ne pas en suivre d'autres. Comment discerner quand il est temps de renoncer à un choix pour un autre, meilleur? Le chapitre 10 met en lumière ce que nous apprenons lorsque nous sommes obligés de renoncer, et explique comment tirer ces leçons préventivement. Le chapitre 11 se penche sur les inconvénients des objectifs, et montre que si ces derniers peuvent être motivants, ils peuvent également nous pousser à nous accrocher à ce qui n'en vaut plus la peine. Leur nature binaire – soit on réussit, soit on échoue – est en contradiction avec celle du monde, changeante et fluide, et le désir d'atteindre un objectif peut nous empêcher de voir d'autres voies et opportunités disponibles. Je défends également l'idée selon laquelle il est essentiel de définir des points de vigilance, aussi bien que des indicateurs de progrès, pour chaque but que l'on se fixe.

J'espère qu'en lisant ce livre, vous comprendrez pourquoi on devrait célébrer la décision de se retirer et en quoi apprendre à raccrocher peut devenir une compétence valable, que vous pourrez mobiliser pour enrichir votre vie, qui vous encouragera à accorder de la valeur aux diverses options, à mieux faire ce à quoi vous vous accrochez, tout en poursuivant vos explorations, de manière à pouvoir changer avec souplesse au gré d'un monde changeant (et même précéder les changements).

Soyons clairs, il y a beaucoup de choses difficiles qui valent absolument la peine qu'on persévère, et la combativité comme la résilience vous y aideront. On ne parvient pas à la réussite en renonçant parce que c'est trop dur. Mais on ne réussit pas non plus en s'accrochant à des choses difficiles qui n'en valent pas la peine.

L'essentiel est de savoir quand il faut persévérer et quand il faut renoncer. Ce livre vous aidera à développer les outils nécessaires.

Alors, allons-y. Il est temps de réhabiliter l'abandon.

* «Baston dans la jungle», nom donné à ce combat historique organisé à Kinshasa, capitale de la République démocratique du Congo, alors appelée Zaïre. Sauf indication contraire, les notes de bas de page sont des traductrices.

* Littéralement, «Le grand pivotement», «Changer de direction à bon escient», «Changer de direction pour gagner» et «Changer de direction pour réussir».

* «Ceinture du Borscht», dénomination désignant les Catskills, dans la région de New York; des années 1920 aux années 1970, la communauté juive ashkénaze new-yorkaise s'y retrouvait l'été dans les mêmes hôtels et centres de vacances, où se produisirent de nombreux humoristes, dont Jerry Lewis, Mel Brooks, Jerry Seinfeld ou Woody Allen.

PREMIÈRE PARTIE

PLAIDOYER POUR L’ABANDON

CHAPITRE 1

L’OPPOSÉ D’UNE GRANDE VERTU EST AUSSI UNE GRANDE VERTU

S’il est un endroit où l’on pourrait s’attendre à trouver une concentration d’exemples de persévérance – par centimètre de dénivelé –, c’est bien sur les hauteurs extrêmes de l’Everest. Dans un environnement qui ne laisse pas place à l’erreur, il faut de la détermination, ne serait-ce que pour survivre, et encore plus pour atteindre le sommet. Vous avez sans doute entendu d’innombrables histoires édifiantes de ce genre, en tout cas les plus connues. L’Everest paraît donc être également un lieu approprié pour commencer un livre vantant l’art de savoir renoncer.

Cette histoire-ci est celle de trois alpinistes que vous ne connaissez sans doute pas, le Dr Stuart Hutchison, le Dr John Taske et Lou Kasischke. Tous trois faisaient partie d’une expédition commerciale montée par Adventure Consultants, une des compagnies les plus réputées et les plus prospères qui emmenaient les alpinistes sur le Toit du monde dans les années 1990. L’expédition organisée cette année-là était constituée de trois guides et huit sherpas accompagnant huit clients.

Il faut plusieurs semaines d’ascensions intermédiaires pour s’acclimater et transporter le matériel de camp en camp, avant que les membres d’une expédition puissent, si la météo le permet, tenter de parvenir au sommet depuis le camp 4. Hutchison, Taske et Kasischke s’étaient liés d’amitié et

effectuèrent ensemble les nombreux treks entre le camp de base (à 5364 mètres d'altitude) et le camp 4 (à 7925 mètres).

Grâce à des compagnies telles qu'Adventure Consultants, il était désormais possible pour des alpinistes relativement inexpérimentés de gagner le plus haut sommet du monde. Il fallait juste disposer de 70 000 dollars pour couvrir les frais, d'assez de temps libre pour séjourner plusieurs mois au Népal, et être en bonne condition physique. Cette dernière condition ne suffit pas, bien sûr, à garantir le succès ou la sécurité. L'air, au-delà de 7000 mètres, est trop ténu pour assurer la survie d'un être humain sur une longue période. De plus, la température moyenne, durant la saison des expéditions, est de -26 °C.

Pour parvenir au sommet (ou même aux altitudes les plus élevées), il faut être capable de persévérer dans des conditions que la plupart des gens ne pourraient supporter.

Dès le camp de base, le chef de l'expédition avait insisté auprès de ses clients sur l'importance de respecter strictement les temps de rotation journaliers au fil de la progression vers les camps intermédiaires et, finalement, vers le sommet.

Dès ce moment, il avait fixé le temps de rotation pour la journée d'ascension vers le sommet à 13 heures.

Le temps de rotation définit le moment où les grimpeurs doivent interrompre leur ascension, même s'ils n'ont pas atteint leur objectif, et regagner le camp d'où ils sont partis. Il évite aux alpinistes de se mettre en danger lors de la descente, plus exigeante que l'ascension.

Ils peuvent en effet souffrir, en redescendant, des effets combinés de la fatigue, de la privation d'oxygène (hypoxie) et des engelures, et s'ils s'obstinent trop longtemps à vouloir parvenir au but, ils s'exposent aux changements de temps, au risque de se perdre ou d'être désorientés, de chuter dans une crevasse et de se laisser surprendre par la tombée de la nuit. L'obscurité et la fatigue multiplient la probabilité de commettre une erreur

et de glisser. Sur l’étroite crête de South Ridge, un mauvais pas peut vous entraîner dans une chute mortelle de plus de 2400 mètres du côté tibétain et de plus de 3600 mètres du côté népalais.

En fait, huit fois plus de personnes meurent sur l’Everest lors de la descente que lors de l’ascension.

Aucun client ne consent les sacrifices exigés pour parvenir au sommet avec l’intention de s’arrêter avant. Et l’attraction exercée par ce sommet ne se limite pas aux amateurs. Les guides prouvent leur compétence en conquérant le Toit du monde au moins une fois, voire plusieurs. Sur un marché concurrentiel, les chefs d’expédition s’assurent une nouvelle clientèle chaque fois qu’ils peuvent se vanter d’avoir emmené leurs clients jusqu’en haut. Les sherpas ne sont pas à l’abri de cette force d’attraction. Leur employabilité et leur prestige sont renforcés à chaque succès.

Les temps de rotation sont donc définis pour éviter aux gens de prendre la mauvaise décision, à savoir continuer alors qu’ils se trouvent dans la zone d’ombre projetée par le sommet; ils permettent d’intégrer dans les plans d’escalade trois notions cruciales. D’abord, la persévérance n’est pas toujours une vertu. Déterminer s’il est prudent ou non de poursuivre l’ascension dépend à la fois des conditions extérieures et de celles des grimpeurs. Lorsque ces conditions penchent en faveur de l’abandon, en tenir compte est une bonne décision.

Ensuite, on devrait décider du moment où il est nécessaire de renoncer bien avant de se retrouver confronté à une telle décision. L’établissement d’un temps de rotation prend acte du fait que, comme Daniel Kahneman l’a mis en évidence, le pire moment pour prendre pareille décision est celui où l’on est «en plein dedans». Sur l’Everest, quand le sommet est à votre portée, et que vous avez tant sacrifié pour en arriver là, vous êtes vraiment «en plein dedans». Vous êtes alors le moins à même de trancher s’il faut continuer ou faire demi-tour. C’est pourquoi les temps de rotation sont fixés bien avant que vous ne soyez face à ce choix.

Enfin, et c’est sans doute le plus important, ces temps rappellent aux alpinistes que le véritable objectif n’est pas le sommet. Celui-ci focalise une grande part de l’attention, c’est tout à fait compréhensible, mais le but ultime, dans une perspective plus large et plus réaliste, est de revenir sain et sauf au pied de la montagne.

Des hommes invisibles sur le Toit du monde

Hutchison, Taske et Kasischke faisaient partie de l’une des trois expéditions qui allaient tenter de gagner le sommet le même jour. Les hauteurs étaient bondées, plus qu’elles n’étaient censées l’être.

La veille au soir, le chef d’expédition le moins expérimenté avait annoncé que son groupe n’effectuerait finalement pas l’ascension le lendemain. Pourtant, aux alentours de minuit (lorsque le jour se lève sur le sommet), ils étaient tous là, venant grossir une cohorte inhabituellement nombreuse de trente-quatre grimpeurs, qui quittèrent le camp 4 à la même heure.

Hutchison, Taske et Kasischke se retrouvèrent coincés à l’arrière, derrière des grimpeurs de ce groupe. Ces derniers étaient lents, mais il était difficile de les dépasser parce qu’ils avançaient en rangs serrés, ce qui posait un problème, car il faut ensuite suivre une unique corde fixe sur une grande partie du parcours (les grimpeurs expérimentés savent comment se déployer pour permettre aux plus rapides de passer devant eux). Avec les trois hommes, il y avait aussi le chef d’expédition d’Adventure Consultants, à qui Hutchison demanda, à un moment, combien de temps il leur faudrait pour parvenir en haut.

Il répondit: «Environ trois heures.» Et il se mit alors à grimper plus rapidement, cherchant à dépasser la grappe d’alpinistes incompétents qui les précédaient.

Hutchison retint Taske et Kasischke pour leur parler. À leur montre, il était près de 11 h 30. Ils grimpaient depuis près de douze heures. Tous trois

se souvenaient que leur chef d’expédition leur avait indiqué, alors qu’ils étaient au camp de base, que le jour de l’ascension vers le sommet, le temps de rotation serait fixé à 13 heures.

Hutchison formula son opinion: la tentative avait fait long feu. S’ils continuaient, ils parviendraient au sommet après 13 heures, même en tenant compte d’une éventuelle marge de manœuvre. Ils avaient compris que le temps de rotation visait à les protéger des dangers encourus à la descente. Lesquels, vu l’hostilité du milieu, ne pouvaient pratiquement que conduire à la mort.

Taske était d’accord pour faire demi-tour, mais Kasischke se montrait réticent à renoncer. Il devait atteindre le sommet de l’Everest pour boucler les Sept Sommets; il aurait alors escaladé la plus haute montagne de chaque continent. Réussir cet exploit implique d’y consacrer énormément de temps et d’argent. Plusieurs de ces points culminants se situent dans des zones reculées, peu accessibles. (Si vous pensez que se rendre jusqu’au mont Everest est difficile, essayez d’organiser un voyage jusqu’au mont Vinson, point culminant de l’Antarctique.) Abandonner maintenant, c’était renoncer à réaliser son objectif pour au moins un an.

Hutchison et Taske parvinrent néanmoins à convaincre leur ami, et à 11 h 20, ils firent demi-tour et regagnèrent – sans encombre – le camp 4, avant de quitter l’Everest quelque temps plus tard.

La raison pour laquelle leur histoire n’est pas connue vous apparaît sans doute évidente à ce stade. Elle s’est déroulée sans incident notable, après tout. Les héros sont parvenus à trois heures du sommet de l’Everest, ont obéi aux règles et abandonné. Ils n’ont jamais risqué la mort. Ils ont au contraire tourné les talons et continué de vivre.

Cela n’a rien de très palpitant. Ce n’est pas l’étoffe dont sont faits les films.

L’ironie de l’histoire, pourtant, est que si vous êtes amateur de livres ou de films sur l’Everest, je suis prête à parier que vous avez déjà entendu

parler de Hutchison, Taske et Kasischke.

Simplement, vous ne vous souvenez pas d'eux.

La tentative avortée de nos trois grimpeurs a eu lieu en 1996, saison dont Jon Krakauer a écrit la chronique dans son célèbre livre *Tragédie à l'Everest* et qui a également fait l'objet d'un documentaire à succès en 1998, *Everest*, et d'un film en 2015, portant le même titre. Leur chef d'expédition s'appelait Rob Hall; il était l'un des alpinistes les plus accomplis au monde. Hall ainsi que quatre autres grimpeurs parvenus au sommet ce jour-là sont morts à divers points de la descente vers le camp 4.

C'était Hall qui, coincé avec eux, à l'arrière de la cohorte, leur avait dit qu'ils étaient encore à trois heures de leur but, avant d'accélérer pour tenter de dépasser les grimpeurs plus lents devant eux.

Et ce, en dépit du fait que le même Hall avait insisté sur l'importance de respecter le temps de rotation, fixé à 13 heures, auprès de ses clients réunis au camp de base. Il avait également déterminé les temps de rotation pour les nombreuses ascensions intermédiaires et les avait fait respecter. Il avait même, l'année précédente, obligé un client nommé Doug Hansen à faire demi-tour à une centaine de mètres seulement du sommet.

La prudence de Hall et sa capacité à établir et faire respecter le temps de rotation en 1995 avaient sans doute sauvé la vie de Hansen. Un des autres guides présents cette année-là a raconté que Hansen «allait bien pendant l'ascension, mais dès qu'il avait commencé à descendre, il avait perdu ses moyens, physiquement et émotionnellement; il s'était transformé en zombie, comme s'il avait tout donné».

Rob Hall avait ensuite appelé Hansen à plusieurs reprises durant l'année; il lui avait accordé une remise et l'avait encouragé à faire une nouvelle tentative pendant la saison 1996.

En 1996, Hall atteignit le sommet vers 14 heures avec un petit groupe. Les autres grimpeurs – se rendant *maintenant* compte qu'il se faisait tard –

entreprirent rapidement de redescendre. Hall attendit Hansen, qu'il pensait être juste derrière.

Hansen n'arriva pas avant 16 heures. Il était alors si épuisé qu'il fut incapable de descendre la paroi quasi verticale de Hillary Step. Hall ne put l'amener en bas et se refusa à l'abandonner.

Ils moururent tous les deux.

Nous examinerons plus loin dans ces pages les forces qui ont probablement altéré le jugement de Hall. Contentons-nous de souligner ici que son échec tragique démontre que fixer un temps de rotation augmente certes les chances de prendre une décision d'abandon rationnelle, mais ne le garantit pas.

Au milieu des événements catastrophiques de ce jour-là, personne ne se souvient vraiment de Hutchison, Taske et Kasischke, trois alpinistes qui obéirent aux règles et firent demi-tour. Non seulement on ne les célèbre pas, mais c'est comme s'ils n'avaient laissé aucune trace.

Ils sont invisibles.

Pourquoi sommes-nous si peu nombreux à nous rappeler ces trois hommes qui ont sagement renoncé? Krakauer n'a pourtant pas manqué de raconter leur histoire dans son livre. Il écrit même que «confrontés à une décision ardue, ils comptèrent parmi les rares grimpeurs à faire le bon choix ce jour-là».

Nous avons tendance à ne considérer qu'un versant de la réaction humaine face à l'adversité: *ceux qui y vont.* Les alpinistes qui ont poursuivi l'ascension sont devenus les héros de cette aventure, tragique pour les uns, finalement heureuse pour les autres. Ce sont eux qui, ayant persévéré, retiennent l'attention, bien qu'ils n'aient pas respecté le temps de rotation.

L'histoire de ceux qui ont fait demi-tour sur le chemin du sommet mérite d'être racontée, mais apparemment pas de rester dans les mémoires.

Il ne fait aucun doute que savoir abandonner est une compétence importante en matière de prise de décision. Prendre la bonne décision est parfois une question de vie ou de mort. C'était le cas sur l'Everest. Pourtant, même dans cette situation dramatique, ceux qui ont renoncé sont oubliés, semble-t-il.

Le problème est que nous nous améliorons grâce à l'expérience acquise, la nôtre ou celle des autres. Et notre aptitude à en tirer les leçons est, de façon générale, à la mesure de notre capacité à la garder en mémoire.

Cela vaut, notamment, pour les décisions d'abandon.

Comment pouvons-nous apprendre quoi que ce soit si nous ne voyons même pas ceux qui abandonnent? Pire, comment sommes-nous censés apprendre d'eux, si quand nous les voyons, nous les considérons de façon négative, comme des êtres qui ne méritent pas notre admiration, comme des poltrons?

Le mot «poltron» est clairement tombé en désuétude, mais il était autrefois très usité pour désigner ceux qui abandonnaient, et suffisamment méprisant pour que celui auquel il s'adressait soit en droit de vous défier en duel. Lorsque l'avocat Charles Dickinson traita Andrew Jackson de lâche et de poltron dans un journal local en 1806, ce dernier le défia en duel et le tua. Ce qui n'empêcha pas Jackson d'être élu président des États-Unis en 1829.

Comment espérer amener les gens à apprécier combien il est important de savoir lâcher l'affaire, quand on peut en arriver à de telles extrémités pour ne pas faire figure de lâche – ou de lâcheur?

Un outil pour la prise de décision

Bien que s'accrocher et raccrocher soient devenus antagonistes dans l'esprit du plus grand nombre, ce sont en réalité les deux faces d'une même décision. Chaque fois que vous vous demandez s'il faut laisser tomber, vous vous demandez simultanément s'il faut persister, et vice versa.

Autrement dit, vous ne pouvez pas décider l’un sans décider l’autre.

Nos grimpeurs intrépides nous donnent un bon exemple de cette façon de penser l’alternative: la persévérance permet d’escalader la montagne, la capacité à renoncer aide à déterminer quand il faut redescendre. En fait, c’est la possibilité même de faire demi-tour qui vous permet de décider initialement de grimper.

Imaginez seulement ce qu’il en serait si chaque décision prise était irréversible. Quoi que vous décidiez, vous seriez obligé de vous y tenir le reste de votre vie. Pensez à quel degré de certitude vous devriez parvenir avant de pouvoir faire le choix de vous lancer dans quoi que ce soit. Imaginez si vous deviez épouser la première personne avec qui vous auriez un rendez-vous galant.

Ne disposer d’aucune possibilité de changer de direction ou d’avis serait désastreux dans un paysage lui-même sans cesse changeant, où les montagnes peuvent se transformer en taupinières et vice versa. Si la montagne que vous avez entrepris de gravir s’avère être un glacier en pleine débâcle, vous devez pouvoir redescendre avant que la fonte des glaces ne vous emporte.

C’est pourquoi, si je devais aider une personne à renforcer ses compétences en matière de prise de décision, mon choix se porterait d’abord sur la capacité à se retirer, car la possibilité d’abandon est ce qui permet de réagir quand le paysage change.

Toutes les décisions sont prises, bien sûr, dans un contexte d’incertitude variable, celle-ci découlant de deux sources.

D’abord, le monde est stochastique, c’est-à-dire aléatoire. C’est une manière sophistiquée de dire que le hasard rend difficile la prédiction exacte, au moins à moyen ou à long terme. Nous opérons non à partir de certitudes mais d’après des probabilités, et nous n’avons pas de boule de cristal pour nous indiquer quel futur, parmi tous les futurs possibles, adviendra réellement. Même si vous êtes sûr qu’un choix marchera pour

vous, disons dans 80% des cas, cela signifie par définition que le monde va vous distribuer une mauvaise donne dans 20% des cas. Le problème auquel nous autres, décideurs, sommes confrontés est que nous ne savons pas à quel moment, précisément, nous allons obtenir les résultats constituant les 20%.

Ensuite, lorsque nous prenons la plupart de nos décisions, nous n'avons pas connaissance de tous les faits. Comme nous ne sommes pas omniscients, nous devons prendre des décisions sur la base d'informations partielles, bien plus partielles que celles dont nous aurions besoin pour effectuer le choix parfait.

Cela dit, une fois que nous avons déterminé une ligne particulière de conduite, *de nouvelles informations vont se révéler à nous.* Et celles-ci constituent une rétroaction essentielle.

Parfois, il s'agira de faits nouveaux; d'autres fois, de manières différentes de poser un problème ou de prendre en considération des données dont vous aviez déjà connaissance. Ou encore, vous vous découvrirez d'autres préférences. Et, bien sûr, certaines de ces nouvelles informations concerneront le futur que vous observez, bon ou mauvais.

Quand on considère l'ensemble de ces éléments d'incertitude, la prise de décision est chose ardue. La bonne nouvelle est que la possibilité de renoncer la rend plus facile.

Tout le monde a, un jour, eu cette pensée: «Si j'avais su ce que je sais aujourd'hui, j'aurais fait un autre choix.» La possibilité d'abandonner est l'outil qui vous permet de prendre cette autre décision dès lors que vous prenez connaissance de nouvelles informations. Elle vous donne la capacité de réagir en fonction de la manière dont le monde change, dont vos connaissances changent ou dont vous-même changez.

C'est pourquoi il est si important d'améliorer cette compétence. Disposer de l'option de l'abandon vous évitera d'être paralysé par

l’incertitude ou d’être à jamais pris au piège de toutes les décisions que vous avez actées.

La Silicon Valley est réputée pour ses mantras tels que «bouger vite, et tant pis pour la casse», traduits en stratégies telles que celle du «produit minimum viable» (PMV). Ce type de stratégie agile ne peut fonctionner que si vous avez la possibilité de renoncer. Vous ne pouvez pas sortir un PMV si vous n’avez pas la capacité de le retirer du marché. Le point crucial est d’obtenir ensuite très vite des informations de telle sorte que vous puissiez laisser tomber ce qui ne marche pas et garder ce qui en vaut la peine, ou développer de nouveaux produits susceptibles de marcher encore mieux.

L’option de l’abandon permet aux entreprises de maximiser la rapidité, l’expérimentation et l’efficacité dans des environnements hautement incertains. Si vous bougez vite, par définition, vous êtes exposé à une plus grande incertitude. Vous consacrez moins de temps à la collecte et à l’analyse de l’information avant d’agir. Un PMV est conçu pour vous permettre d’abandonner ou de modifier les choses avant que vous n’y ayez consacré trop de temps et d’efforts, tout en accélérant le processus de collecte *a posteriori* de l’information, tellement crucial pour une bonne prise de décision.

Richard Pryor, considéré à juste titre comme le meilleur humoriste des années 1970 au début des années 1980, était réputé appliquer strictement ce type de stratégie pour mettre au point de nouveaux sketchs. Si son nom est moins connu de la génération actuelle, Pryor est toujours cité comme l’un des plus importants humoristes de tous les temps, du fait de l’ampleur de son succès, de son usage de l’humour pour faire tomber les barrières et de l’influence qu’il continue d’exercer sur les humoristes. Vingt ans après son dernier spectacle, la chaîne Comedy Central le classait numéro 1 de tous les temps. En 2017, plus d’une décennie après sa mort, le magazine *Rolling Stone* le hissait également au premier rang. Depuis, presque tous les humoristes entrés dans la légende ont dit de Pryor qu’il était le meilleur, y compris Jerry Seinfeld, Dave Chappelle, Eddie Murphy, David Letterman, Jim Carrey, Chris Rock et le défunt Robin Williams.

Au summum de sa célébrité, à la fois en tant qu'humoriste, star de cinéma et icône culturelle, Pryor avait coutume de réserver une série de soirées au Comedy Store, sur Sunset Strip à Los Angeles, afin de travailler ses nouveaux numéros. Le Comedy Store était un petit club, mais son influence était telle qu'il paraissait impossible de faire une apparition dans *The Tonight Show* sans y avoir d'abord fait ses preuves. Le temps passé sur cette scène était une denrée très convoitée.

Pryor était si renommé qu'il pouvait en obtenir autant qu'il le désirait. De fait, dès que son nom apparaissait au fronton du club, la nouvelle se répandait comme une traînée de poudre dans tout Los Angeles et au sein de l'industrie du divertissement. La queue pour obtenir un des rares billets d'entrée s'étirait sur tout un bloc d'immeubles. Quand, enfin, Pryor paraissait sur scène, l'ambiance était aussi électrique qu'au début d'un combat de boxe pour le titre poids lourd.

Et Pryor faisait fureur.

Le premier soir, il se présentait pourtant sans avoir rien d'autre que «quelques idées», «une ou deux blagues tout au plus». Le public le suppliait de ressusciter des personnages emblématiques de son dernier spectacle et hurlait ses *punchlines*. Dès qu'il apparaissait clairement que Pryor ne céderait pas à de telles demandes (ni n'offrirait quoi que ce soit de nouveau de vraiment drôle), les cris s'interrompaient. Et pendant au moins une demi-heure, l'humoriste se débattait avec un matériau détestable, dans un silence gêné.

Le soir suivant, il avait laissé tomber tout ce qui ne marchait pas – soit la quasi-totalité de ce qu'il avait proposé la veille – et développait ce qui avait provoqué quelques gloussements. Après trente jours de scène, il disposait de quarante minutes d'une formidable matière, de l'ordre de ce qui lui valut neuf nominations consécutives pour le Grammy Award du meilleur album d'humour, et cinq récompenses.

Telle est la version de l'humoriste du PMV, consistant à aller dire des blagues dans des petits clubs, avant d'avoir réglé tous les détails, ou même

à improviser sur un sujet pour voir où cela vous mène. Jerry Seinfeld procède ainsi, tout comme Chris Rock et la plupart des autres humoristes à succès. Ils reçoivent la rétroaction du public et ils renoncent à ce qui ne marche pas, pour développer ce qui fonctionne.

Cette stratégie ne vaut pas seulement pour les types de la Silicon Valley et les humoristes iconiques. Essayer quelque chose et se donner la possibilité de laisser tomber est vital dans nos existences.

Prenons un exemple simple, un rendez-vous galant, qui n'est rien d'autre qu'une version du PMV. Vous n'avez pas besoin d'en savoir autant sur une personne avec laquelle vous sortez le temps d'une rencontre que sur celle avec laquelle vous allez vous marier, parce que vous pouvez aisément décider de ne plus revoir la première. Et toutes les rencontres d'un soir vous permettent d'affiner vos préférences et de prendre de meilleures décisions concernant vos relations durables.

Disposer de la possibilité d'abandonner vous permet de tirer votre révérence quand vous découvrez que ce que vous faites ne marche plus. Si vous approchez du sommet de l'Everest et que le temps change, vous devez pouvoir faire demi-tour. Si votre médecin vous apprend que vos reins sont endommagés, vous devez pouvoir tirer un trait sur votre carrière sportive.

Cela vaut pour votre choix de matière principale ou de carrière, pour votre emploi, une relation, des cours de piano ou même quelque chose d'aussi futile que le film que vous regardez.

Le chant des sirènes de l'incertitude

S'il est vrai que la possibilité de se retirer compte parmi les outils les plus importants pour prendre de bonnes décisions dans un contexte d'incertitude, il est tout aussi vrai que l'incertitude empêche souvent de prendre la bonne décision, à savoir se retirer. Cela découle du fait que renoncer est, en soi, une décision incertaine. Tout comme vous ne pouvez pas être sûr à 100% de la manière dont les choses vont évoluer quand vous décidez de vous lancer

dans une voie donnée, vous ne pouvez pas être certain à 100% de la tournure que cela va prendre quand vous envisagez d'en sortir.

Si l'on pense à Hutchison, Taske et Kasischke, lorsqu'ils ont décidé de gravir l'Everest, ils ne savaient pas comment cela se passerait. Ils ignoraient, alors qu'ils étaient au camp de base, comment l'expédition allait se dérouler; ils ignoraient, en quittant le camp 4 à minuit, comment la rotation vers le sommet allait finir. Il en allait de même, bien sûr, lorsqu'ils durent décider à 11 h 30 s'il fallait suivre ou non les autres grimpeurs jusqu'au sommet ou faire demi-tour.

Lorsque vous prenez la décision de vous marier, vous ne pouvez pas être certain que cela va bien se passer. Quand vous prenez la décision de divorcer, vous ne savez pas non plus comment votre vie va évoluer. Cela reste vrai que vous décidiez de choisir telle ou telle matière principale ou d'en changer, de prendre tel ou tel emploi ou de le quitter, de vous lancer dans tel ou tel projet ou de l'abandonner.

Quand vous pesez l'alternative entre raccrocher et vous accrocher, vous ne pouvez pas être certain de réussir dans ce que vous faites, parce que c'est une décision probabiliste. Mais il existe une différence cruciale entre les deux choix.

Un seul – celui de persévérer – vous donnera la réponse.

Le désir de certitude est comme un chant de sirène qui nous appelle à persister, parce que la persévérance est le seul chemin permettant de savoir avec certitude comment les choses vont tourner si nous restons en piste. Si vous choisissez d'abandonner, vous vous demanderez toujours: «Et si?» Tout comme les sirènes de la mythologie attiraient les marins par leur chant, nous sommes poussés à persévérer parce que nous voulons *savoir.* C'est la seule façon d'éviter ces «et si?».

Le problème est que, parfois, le chant des sirènes vous conduit tout droit vers un écueil sur lequel votre navire se brise. Ou il vous mène à la mort au sommet de l'Everest.

En fait, voici le seul moment où on est sûr qu'il faut abandonner: il n'y a même plus de décision à prendre, on est au bord de l'abîme, voire on y est déjà tombé. Alors, il n'y a plus d'autre choix que de renoncer.

Je vous mets au défi de vous mettre à la place des grimpeurs approchant du sommet. Imaginez le temps et les efforts que vous avez consacrés à ce projet. Imaginez les sacrifices que votre famille et vous-même avez consentis afin que vous puissiez parvenir au sommet de l'Everest. Vous n'êtes plus qu'à quelques centaines de mètres – quelques heures seulement – du Toit du monde.

Pourriez-vous faire demi-tour sans savoir avec certitude si vous auriez pu y arriver, après tout ce que vous avez enduré et demandé aux autres? Quel fardeau serait-ce pour vous si vous deviez vivre avec la question «et si je n'avais pas abandonné?» le reste de votre vie?

La plupart des personnes placées dans une telle situation ne pourraient pas renoncer. Hutchison, Taske et Kasischke l'ont fait, mais bien plus nombreux sont ceux qui ont été incapables de résister à l'appel de la persévérance – ceux qui sont morts ce jour-là et bien d'autres qui ont échappé de justesse à la mort.

Le Super Bowl, un cimetière d'entreprises

De même qu'on doit savoir choisir quelles pentes gravir, on doit apprendre à mieux déterminer quand redescendre.

Lorsque le monde change, nous devrions laisser tomber ce qui ne marche pas ou ne correspond plus à ce que les gens veulent, ou à ce que nous-mêmes voulons. Nous devrions scruter le paysage à la fois pour comprendre quand cela risque d'arriver et découvrir ce vers quoi nous pourrions reporter notre attention.

Il se trouve que ce n'est pas parce que vous vous dressez sur une haute montagne que vous êtes nécessairement sur un terrain ferme, même si vous approchez du sommet. Lorsque Tom Brady a remporté son septième Super

Bowl en 2021, cette victoire est venue non seulement rappeler combien il excelle, mais aussi souligner son étonnante longévité en tant que joueur professionnel. En fait, si vous parcourez la liste des entreprises qui faisaient leur publicité lors du premier Super Bowl de Brady en 2002, soit dix-neuf ans plus tôt, vous constaterez que Brady a également survécu à bien des sociétés autrefois majeures et prospères. Cette liste évoque un cimetière d'entreprises: AOL, Blockbuster, Circuit City, CompUSA, Gateway, RadioShack et Sears.

Au cas où vous vous demanderiez encore pourquoi il est si important de savoir renoncer opportunément afin de naviguer habilement dans les eaux d'un monde changeant, il vous suffit de consulter cette liste. Si, en 2002, vous pouviez vous offrir trente secondes de publicité télévisée pour 2 millions de dollars (le tarif dépasse 5 millions aujourd'hui), plus les coûts afférant aux services d'une agence publicitaire et à la production d'une publicité censée vous distinguer, vous étiez assurément une grande entreprise prospère. Et sans doute travailliez-vous dur pour le rester, voire pour grandir encore.

Toutes les sociétés de cette fameuse liste s'étaient montrées assez brillantes pour bâtir leur succès. Elles disposaient également de l'argent et des ressources nécessaires pour scruter en détail le paysage. Pourtant, l'environnement de chacune d'entre elles a changé et elles n'ont pas su renoncer à temps, en persistant dans le déni.

Prenez Blockbuster. De nouveaux concurrents, dont Netflix, apparurent. Une nouvelle technologie perturbatrice (la diffusion en continu) fut développée. Lorsque Blockbuster se vit offrir l'occasion d'acquérir Netflix, elle refusa. Puis elle s'obstina à louer, comme elle l'avait toujours fait, des copies physiques de contenus de divertissement à des gens venant en personne dans ses magasins de location.

Nous savons tous ce qui est arrivé à Blockbuster et ce qu'il s'est passé pour Netflix.

En examinant ce cas, et le reste de la liste, on comprend que la balance est indûment défavorable à l'abandon, non seulement pour les individus mais aussi pour les entreprises. Ce qui ne devrait pas nous surprendre puisque ces dernières sont constituées d'individus.

La route vers la profitabilité durable ne passe pas seulement par la fidélité à une stratégie ou à un modèle d'affaires (même quand il s'est révélé profitable dans le passé). Il s'agit également de surveiller les changements de paysage et d'y réagir. De même, pour chacun d'entre nous, la voie du bonheur ne passe pas par la fidélité aveugle à ce que nous faisons, quoi qu'en disent les aphorismes qui nous incitent à persévérer vaille que vaille. Nous devons voir ce qu'il se passe autour de nous, afin de pouvoir choisir ce qui est susceptible d'accroître notre bonheur, le temps dont nous disposons et notre bien-être.

Et, d'une façon générale, cela signifie renoncer plus souvent.

«Savoir quand garder la main et quand se coucher» — surtout quand se coucher

Comme le chante Kenny Rogers dans *The Gambler*, «il faut savoir quand garder la main, savoir quand se coucher, savoir quand se retirer et savoir quand partir en courant».

Vous remarquerez que trois de ces quatre conseils ont trait au fait de laisser tomber. Pour ce qui est de l'importance de réduire ses pertes au poker, Kenny Rogers a tout compris.

Il se trouve qu'une table de poker est l'endroit idéal pour comprendre l'avantage qu'il peut y avoir à renoncer. La faculté de se retirer au bon moment est sans doute ce qui sépare les grands joueurs des amateurs. En fait, sans la possibilité d'abandonner une main, le poker ressemblerait beaucoup au baccara, un jeu qui ne nécessite pas d'aptitudes particulières, car vous ne pouvez prendre aucune nouvelle décision une fois les cartes distribuées.

Les meilleurs joueurs de poker sont plus doués dans l'art de renoncer que les amateurs, par bien des aspects. Le plus évident est qu'ils savent quand se coucher.

Décider quelles mains valent le coup d'être jouées et lesquelles n'en valent pas la peine est le premier choix, de conséquence, que fait un joueur. Et les pros sont tout simplement meilleurs en la matière: ils ne jouent que 15% à 25% des combinaisons de deux cartes de départ qu'ils reçoivent au Texas Hold'em. Comparez cela à l'amateur, qui gardera ses cartes de départ plus de la moitié du temps.

Dans la bataille entre conserver ses cartes et se coucher, les amateurs choisissent en général la première option. Habituellement, les professionnels se couchent. C'est sans doute parce qu'au moment de ce choix, seul le fait de garder votre main vous permet d'être certain de n'avoir pas raté la possibilité de remporter un pot – que vous pourriez avoir gagné si seulement vous étiez resté dans le jeu jusqu'à la dernière carte.

Une vieille maxime du poker dit: «N'importe quelle combinaison de deux cartes peut être gagnante.» Cela veut dire que si vous vous accrochez à votre main, il y a toujours une possibilité, aussi infime soit-elle, qu'elle puisse triompher, même si elle est mauvaise.

Malheureusement, la maxime s'arrête là, sans préciser que: «cela ne se produit pas assez souvent pour être rentable».

Je me souviens de toutes ces nuits passées à une table de poker, durant lesquelles le joueur assis à côté de moi me poussait du coude après une main, pour me faire savoir que les cartes qu'il avait couchées auraient remporté le pot. C'était parfois ridicule, par exemple lorsqu'il avait jeté un sept-deux au départ (soit, mathématiquement, la pire donne de départ; se coucher va donc de soi) et que les cinq cartes finales incluaient sept-deux-deux. Invariablement, le type se penchait vers moi en gémissant:

– J'ai jeté un sept-deux.

J'aurais pu faire un full! Je lui répondais:

– Il y a une façon d’éviter ça.

– Comment?

– En jouant chaque main jusqu’à la dernière carte.

Ce conseil était absurde, mais je soulignais ainsi que la réussite, au poker, implique nécessairement de renoncer à certaines mains qui pourraient avoir gagné. Pour être bon à ce jeu, il faut tout simplement apprendre à vivre avec cela. Jouer chaque main distribuée est le meilleur moyen de se retrouver rapidement fauché, puisque, en définitive, vous joueriez bien trop de mains peu profitables. Et le poker se rapprocherait ainsi du baccara, car il y manquerait un élément essentiel, la possibilité – et la capacité – de se coucher.

Même jouer 50% de ses mains coûte cher. Mais en retour, vous obtenez la paix de l’esprit. En gardant vos cartes, vous éprouvez à un bien moindre degré la douleur causée par l’idée que vous pourriez avoir jeté une carte gagnante. Vous n’avez pas à composer avec la version démultipliée du «et si?»: regarder les autres joueurs lancer des jetons dans un énorme pot et voir quelqu’un d’autre rafler la mise, en sachant que cela aurait pu être vous si toutefois vous ne vous étiez pas couché.

Pour la plupart des joueurs, cette paix de l’esprit exerce une attraction puissante, tout comme le chant des sirènes. C’est une des principales raisons pour lesquelles les amateurs jouent tant de mains.

Si se coucher est si difficile pour un amateur au début du tour, cela l’est encore plus une fois que le joueur a engagé de l’argent. Il n’est pas aisé de surmonter l’impulsion de protéger l’argent que vous avez déjà parié, indépendamment de la probabilité que la prochaine donne soit favorable.

Du fait de l’incertitude pour une main donnée – vous ne pouvez pas voir les cartes des autres joueurs et ne savez pas lesquelles sont encore à venir –, vous ne pouvez pas être certain du résultat que cette main particulière va avoir. Cela pousse la plupart des joueurs à continuer plutôt que de minimiser leurs pertes, car en restant dans le jeu, ils préservent l’espoir de

l’emporter. En revanche, si vous vous couchez, cela *garantit* la perte du pot et toute chance de récupérer l’argent que vous venez de miser.

Si vous avez tendance à jouer votre main de départ et que vous vous accrochez jusqu’à la fin, vous aurez plus de chances d’éviter le regret d’avoir renoncé à une main qui aurait pu se révéler gagnante.

Vous vous retrouverez aussi plus rapidement sans le sou. Les meilleurs joueurs de poker évitent ce piège.

De plus, les grands joueurs savent quand il faut abandonner la partie. Les experts sont plus susceptibles que les autres joueurs de reconnaître que les conditions de jeu sont défavorables ou qu’ils ne jouent pas bien. Étant capables de le reconnaître, ils sont plus disposés à quitter la table pour ces raisons.

Se retirer du jeu est une décision entachée d’incertitude, car vous ne savez jamais très clairement pourquoi vous perdez. Peut-être jouez-vous mal, mais vous pourriez tout autant jouer très bien, et néanmoins perdre en raison d’une donne malchanceuse. Autrement dit, si vous voulez imputer vos pertes à la malchance et continuer de jouer, vous trouverez toujours un moyen de le faire. Abandonner revient à admettre que vous n’êtes pas assez bon, comparé aux autres joueurs, que vous ne vous distinguez pas dans la partie en cours. C’est un coup porté à l’ego que peu de personnes sont prêtes à encaisser.

Tout comme se coucher sur une main est le seul moyen de vous assurer que vous allez la perdre, se retirer de la partie quand vous perdez est le seul moyen d’être certain de ne pas récupérer votre mise au cours de cette partie. Cela rend la décision difficile.

Les experts professionnels du poker prennent-ils toujours la décision parfaite? Non. En fait, ils sont parfois loin d’atteindre la perfection. Mais ils sont meilleurs que leurs concurrents quand il s’agit de se retirer, et c’est tout ce dont on a besoin pour gagner.

Quand on y réfléchit, presque toutes nos décisions comportent le même genre d'incertitude. Devrions-nous quitter cet emploi? Changer de stratégie? Abandonner ce projet? Faire demi-tour à proximité du sommet? Devrions-nous fermer cette entreprise?

Ce sont là des questions difficiles. Nous ne sommes pas omniscients. Nous n'avons ni boule de cristal ni machine à voyager dans le temps. Nous ne pouvons compter que sur la meilleure évaluation possible d'un paysage incertain et changeant et espérer que nous avons suffisamment affiné notre capacité à lâcher l'affaire pour être à même de nous retirer quand les conditions tournent en notre défaveur.

Voici la vérité fondamentale en ce qui concerne le choix entre s'accrocher et raccrocher: *L'opposé d'une grande vertu est encore une grande vertu.*

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 1

- Nous avons tendance à célébrer ceux qui, confrontés à l'adversité, serrent les dents. Ceux qui abandonnent sont, à l'inverse, invisibles.
- Si vous ne reconnaissez pas à ceux qui jettent l'éponge l'aptitude à prendre des décisions, vous n'apprendrez rien d'eux.
- Renoncer à un plan est parfois la meilleure façon de gagner à long terme, que vous minimisiez vos pertes à une table de poker ou tentiez de nouveau l'ascension, un autre jour.
- S'accrocher ou raccrocher sont les deux faces de la même décision.
- Prendre une décision dans le monde réel exige d'agir sans disposer de toutes les informations. S'accorder la possibilité de laisser tomber permet de réagir aux nouvelles informations, qui se révèlent après notre prise de décision.

- Persévérer est la seule façon de savoir avec certitude comment les choses vont évoluer. Se retirer implique d’accepter de ne pas savoir ce qui aurait pu advenir.
- Disposer de l’option de l’abandon permet d’explorer davantage, d’apprendre plus et, en définitive, de découvrir ce à quoi il vaut la peine de s’accrocher.

CHAPITRE 2

QUAND ON SE RETIRE À TEMPS, CELA PARAÎT TOUJOURS TROP TÔT

Lorsque Stewart Butterfield découvrit Internet à son entrée à l'université, en 1992, il fut fasciné par son pouvoir de faciliter les interactions humaines, au-delà des frontières géographiques.

Dix ans plus tard, en 2002, il cofondait une société dont la mission était de concevoir un jeu de rôle multi-utilisateurs en ligne. Le concept fut baptisé *Game Neverending*[*]: les joueurs devaient accumuler des objets en créant tout un univers de façon coopérative. Des milliers de joueurs adorèrent le prototype, mais il s'avéra que le contexte n'était guère propice à la levée de fonds, la bulle Internet venant d'éclater. Comme Butterfield me l'a expliqué: «Très peu de gens avaient envie d'investir dans un projet ayant à voir avec Internet, et d'autant moins dans quelque chose d'aussi futile qu'un jeu.»

En 2004, faute d'avoir pu s'assurer un capital, la société se retrouva à court d'argent. En désespoir de cause, il fut décidé de sauver au moins une fonctionnalité du jeu, un inventaire des objets accumulés par les joueurs, représentés sous la forme de photographies rangées dans une boîte à chaussures. Cela devint Flickr, un des premiers sites Web de partage de photos. Moins d'un an après, Butterfield et ses cofondateurs le cédaient pour 25 millions de dollars à Yahoo.

Stewart Butterfield quitta Yahoo en 2008 et revint à son idée de créer un jeu coopératif en ligne, autour de la création infinie d'un univers. Il réunit quelques-uns des anciens collaborateurs de Flickr et cofonda une nouvelle société, Tiny Speck, dont le premier produit, *Glitch*, était encore plus ambitieux que *Game Neverending.*

La puissance des ordinateurs avait été multipliée par cent. L'équipe d'ingénieurs et de designers constituée autour de Butterfield était plus expérimentée. Ce dernier pouvait mettre en avant l'antécédent de Flickr et l'environnement financier était bien plus favorable. Butterfield put ainsi obtenir un meilleur accès au capital-risque. Son entreprise leva 17,5 millions de dollars auprès d'investisseurs tels qu'Andreessen Horowitz et Accel.

Le jeu fut mis sur le marché le 27 septembre 2011. *Glitch* bénéficiait d'un graphisme incroyable et déroulait un scénario très imaginatif, que ses fans et les critiques ont décrit comme «la rencontre des Monty Python et de Dr Seuss*».

Début 2012, le jeu comptait environ cinq mille joueurs acharnés, s'y consacrant au moins vingt heures par semaine. Le problème était que ces derniers, qui payaient un abonnement mensuel, représentaient moins de 5% des plus d'un millier d'utilisateurs, tous les autres s'étant enregistrés pour accéder à la version d'essai gratuite.

Plus de 95% des nouveaux utilisateurs jouaient à *Glitch* moins de sept minutes et n'y revenaient jamais.

Butterfield, ses cofondateurs et ses investisseurs étaient conscients du problème. Ils devaient séduire de quatre-vingt-quinze à cent utilisateurs pour ne retenir à la fin qu'un seul joueur payant. Ils décidèrent de se montrer plus agressifs en matière d'acquisition client. La stratégie avait été jusque-là assez minimaliste, pariant sur les relations publiques et le bouche-à-oreille. Le marketing fut repensé; l'entreprise allait désormais miser sur la publicité payante et les réseaux d'affiliation pour inciter davantage d'internautes à essayer son jeu.

Le nouveau plan fonctionna. Au cours du week-end des 10 et 11 novembre 2012, dernier week-end de la campagne marketing, plus de dix mille nouveaux comptes furent ouverts. Au cours des quinze semaines précédentes, le nombre d'utilisateurs actifs quotidiennement avait augmenté de plus de 7% par semaine, celui des joueurs les plus acharnés, jouant au moins cinq jours sur sept, de plus de 6% par semaine.

Pourtant, dans la nuit du dimanche clôturant cet excellent week-end, Stewart Butterfield fut incapable de dormir, tant il était stressé. Au milieu de la nuit, il eut une révélation, qu'il traduisit en actes le lendemain, le lundi 12 novembre.

Il envoya à ses investisseurs et cofondateurs un courriel qui commençait ainsi: «Je me suis réveillé ce matin avec l'affreuse certitude que c'en était fini de *Glitch*.»

Tous furent très surpris. Selon toute apparence, les choses se passaient bien. Et même plus que bien. *Glitch* enregistrait sa plus forte croissance à ce jour. Avec 6 millions de dollars à la banque, l'entreprise disposait encore d'un beau capital. Butterfield ne leur annonçait pas moins qu'il abandonnait *Glitch*, proposant aux investisseurs de leur redistribuer le capital restant.

Qu'est-ce qui ennuyait tellement Butterfield qu'il en perdait le sommeil, malgré les bonnes nouvelles pour l'entreprise? Qu'est-ce qui le motivait à fermer cette dernière?

Stewart Butterfield était capable de se projeter dans le futur, ce qui lui permettait de voir ce que les autres ne pouvaient – ou ne voulaient – pas voir. Envisageant les différents scénarios d'avenir, il en avait conclu que la probabilité que *Glitch* se transforme en gouffre financier était trop grande.

L'entreprise venait tout juste d'enregistrer la plus forte augmentation du nombre de comptes utilisateurs, mais Butterfield voyait qu'il lui faudrait soutenir une croissance hebdomadaire de 7% sans discontinuer pendant trente et une semaines pour équilibrer les comptes. Et cela en supposant que les nouveaux utilisateurs se convertissent en clients payants au même

rythme historique, ce qui était bien présomptueux; il paraissait raisonnable de penser que plus il y aurait de visiteurs, moins ceux-ci seraient fidèles. L'acquisition des dix mille nouveaux utilisateurs les plus récents s'était déjà révélée plus coûteuse et ces derniers étaient de moindre qualité que ceux attirés grâce aux efforts de marketing antérieurs.

Pire, au fil du temps, les publicités payantes atteindraient de plus en plus souvent les centaines de milliers de personnes qui avaient déjà essayé *Glitch* sans être fidélisées. Une fois le public cible saturé de publicité, l'entreprise dépendrait pour sa croissance de nouveaux utilisateurs recrutés parmi des gens ayant peu d'intérêt ou d'expérience pour les jeux en ligne. Cela ne ferait qu'abaisser le taux de conversion déjà faible. *Glitch* ne pourrait poursuivre sa croissance qu'en suscitant un nombre massif de nouveaux comptes.

Il faudrait maintenir tous ces indicateurs de croissance, alors même que le défi serait toujours plus difficile à relever: Tiny Speck avait largement entamé son capital en huit mois afin de financer le plan marketing, et tout cela pour atteindre à peine le seuil de rentabilité. Pour que le jeu soit réellement une réussite financière, la société devrait en définitive fidéliser des centaines de milliers de joueurs payants, ce qui revenait à obtenir que des dizaines de millions de gens essayent le jeu. Et pour en arriver là, il faudrait mettre constamment de l'argent sur la table afin d'acquérir de nouveaux utilisateurs dont la qualité ne cesserait de baisser, et capter toujours davantage de visiteurs pour dénicher ces acharnés dont dépendait le succès du jeu.

L'équation était impossible à résoudre.

Stewart Butterfield aurait eu de bonnes raisons d'ignorer ou de nier ce qu'il entrevoyait du futur. *Glitch* était un jeu formidable. Il traduisait de façon créative la vision des fondateurs. La communauté des joueurs fidèles l'adorait. Et le nombre de nouveaux utilisateurs augmentait.

On aurait pu s'attendre à ce que l'homme à l'origine d'une telle entreprise choisisse instinctivement de continuer. Butterfield avait consacré

quatre ans à *Glitch.* Plus important, il avait mis en jeu sa réputation sur ce projet. Comme il l'expliquait à Reid Hoffman dans le balado *Masters of Scale*, en 2017: «Il faut convaincre les investisseurs, la presse, ainsi que les employés potentiels, et bien sûr les consommateurs. Et j'avais travaillé dur pour persuader les gens de venir travailler sur ce projet, de lâcher ce à quoi ils travaillaient auparavant, de quitter leur emploi, d'accepter d'être mal payés en échange d'actions…»

Et malgré tout, il savait que renoncer était la bonne décision. Il le dit à ses investisseurs: «Je pense que je le savais déjà il y a six semaines et j'ai confondu déni et prudence (je voulais être sûr que nous n'abandonnions pas trop tôt). Mais la colonne des "contre" [la poursuite du projet] déborde.»

Tout le monde avait l'impression qu'il renonçait trop vite alors que lui, fort de ce qu'il avait entrevu de l'avenir, reconnaissait que, peut-être, il n'avait pas jeté l'éponge assez tôt.

On ignore si, ayant déroulé son raisonnement, il parvint vraiment à convaincre ses partenaires de partager sa vision prospective. Cela n'avait pas vraiment d'importance. S'il n'était plus dans le coup, continuer n'avait aucun sens.

La plupart des gens, placés dans la même position, n'agiraient pas comme Butterfield. En dépit de tout ce qui militait en faveur de la persévérance – les années consacrées au projet, les récents résultats encourageants, le fait que ses cofondateurs et investisseurs voulaient continuer, la douleur d'avoir à prendre cette décision et ce que cela signifiait pour ses employés –, lui a été capable d'abandonner.

On pourrait juger que cette histoire finit mal. Butterfield était tellement passionné par son idée de jeu multi-utilisateurs collaboratif qu'il avait œuvré dix ans à sa réalisation. Il avait échoué une deuxième fois.

Pourtant, se retirer quand le contexte l'exige devrait être la définition même d'une fin heureuse. Nous avons seulement des difficultés à voir les choses sous cet angle, parce que, dans notre esprit, cela équivaut à un échec.

Stewart Butterfield a constaté qu'il avait une main perdante et il a décidé de se coucher avant de dépenser tout le capital de Tiny Speck. Il a ainsi évité à l'entreprise de dilapider dans un mauvais investissement 6 millions de dollars, qui pouvaient dès lors être investis dans des projets plus susceptibles de rencontrer le succès. Il a également épargné aux employés de Tiny Speck de se retrouver coincés au service d'une entreprise défaillante, de continuer à travailler pour un maigre salaire en échange de la promesse d'actions rentables, et a agi rapidement dès lors qu'il a déterminé que ces titres ne vaudraient pas *leurs* efforts.

Cette décision était bénéfique pour Butterfield, pour ses investisseurs et ses cofondateurs, et pour ses employés. Ne devrions-nous pas considérer que c'est en soi une fin heureuse? Cet exemple nous livre un autre enseignement précieux. Lorsqu'on abandonne, c'est pour continuer de vivre. Hutchison, Taske et Kasischke, en faisant demi-tour, ont pu vivre le reste de leur vie. Quand les joueurs de poker se couchent, ils minimisent leurs pertes de façon à garder des jetons, qu'ils pourront miser sur une autre main, plus avantageuse. S'ils quittent la table lorsqu'ils ne jouent pas bien, ils ne partent pas en ayant dilapidé tous leurs fonds et peuvent les investir dans une autre partie où ils auront plus de chances de gagner.

Ayant renoncé à *Glitch*, Steve Butterfield était libre de développer un autre produit. Ce qu'il fit bientôt, en explorant la possibilité de transformer le système de communication interne à l'équipe de développement du jeu en un outil de productivité indépendant. Cet outil combinait le meilleur du courriel, de la messagerie instantanée et du texto; il permettait aux membres de l'équipe de communiquer en temps réel et de partager documents et autres matériaux.

Tout le monde, au sein de l'entreprise, l'adorait. Tous ceux qui en avaient connaissance le trouvaient génial. Deux jours après avoir lâché *Glitch*, l'équipe passait à ce nouveau projet, suivie par les investisseurs qui décidèrent de réorienter leur capital vers le développement de ce produit.

Chez Tiny Speck, on utilisait cet outil sans même lui avoir donné de nom. Le 14 novembre, Butterfield lui en trouva un provisoire, qui était l'acronyme de «*Searchable Log of All Conversation and Knowledge*[*]».

Slack. Le nom resta.

En août 2013, la plateforme Slack était lancée. En juin 2019, l'entreprise ouvrait son capital. Dès le premier jour, sa capitalisation boursière s'élevait à 19,5 milliards de dollars. En décembre 2020, Salesforce acceptait de racheter Slack pour un montant de 27,7 milliards de dollars, couvrant le capital en banque, la valeur des actions et le rachat de la dette.

On serait tenté de penser que c'est *ici* que l'histoire finit bien, car Slack est née de la décision d'abandonner *Glitch.* Mais ne vous y trompez pas: même si Butterfield n'avait pas conçu Slack et s'était contenté de rendre le capital à ses investisseurs, cela aurait constitué en soi une fin heureuse. Qu'il ait fait de l'outil de communication interne à Tiny Speck une licorne ne la rend que plus heureuse.

Renoncez quand vous avez encore le choix

L'exemple de *Glitch* met en lumière un problème inhérent à la décision de se retirer:

Renoncer au bon moment donne souvent l'impression de renoncer trop tôt.

Lorsque vous abandonnez la partie à temps, il semble toujours que rien de particulièrement redoutable ne se soit produit à ce moment particulier. Car cette décision dépend de votre capacité à entrevoir les diverses perspectives possibles et à constater que la probabilité d'une évolution défavorable est trop élevée pour qu'il vaille la peine de continuer.

Au moment où renoncer devient objectivement le meilleur choix, en pratique, la situation n'apparaît pas particulièrement sombre en général, même si vous pouvez déceler dans le présent des indices de ce que l'avenir pourrait être. Le problème est que, en raison peut-être de notre aversion à

l’abandon, nous avons tendance à recourir à un raisonnement logique pour rejeter ces signes qui nous permettraient de voir combien les choses vont mal en réalité.

Stewart Butterfield avait bien vu que la situation était mauvaise, en dépit des apparences. Il a examiné ce qu’il en était de la qualité des nouveaux utilisateurs, combien d’entre eux restaient, afin de déterminer ce que l’avenir réservait à *Glitch.*

À sa place, la plupart d’entre nous se seraient focalisés sur une version plus rose du présent, ou du moins une version pas assez sombre pour rendre inéluctable la fin de partie. Après tout, vous avez créé un superbe jeu en ligne qui a déjà agrégé une communauté de cinq mille joueurs acharnés. Cela paraît formidable. Vos investisseurs s’en trouvent encouragés. Vos cofondateurs sont contents. Vous venez d’enregistrer le meilleur mois à ce jour et d’acquérir un grand nombre de nouveaux utilisateurs. Vous disposez de 6 millions en banque. Il faut juste que vous résolviez le problème consistant à retenir plus d’utilisateurs. Tout le monde est motivé et s’attend à voir l’aventure continuer.

Ou vous approchez du sommet de l’Everest, vous n’êtes qu’à trois heures et quelques du Toit du monde. Vous avez encore plein d’oxygène. Vous avancez peut-être un peu lentement, mais les conditions paraissent plutôt bonnes, assez pour que la plupart des grimpeurs aillent de l’avant.

Pour Mohamed Ali, le moment idéal pour raccrocher aurait peut-être été celui où il regagna son titre en battant George Foreman. Évidemment, il lui aurait fallu, pour en être certain, avoir le super-pouvoir de voyager dans le futur, être doué d’omniscience peut-être. Mais ce moment-là aurait dû s’inscrire après qu’il eut réalisé son ambition de toute une vie et, assurément, avant qu’il ne souffre de dommages rénaux et neurologiques.

Teddy Brenner et Ferdie Pacheco n’eurent pas besoin d’être omniscients pour déterminer, après le combat contre Earnie Shavers en septembre 1977, la forte probabilité de graves conséquences si Ali s’accrochait à ce métier dangereux au-delà de ses trente-cinq ans.

Soit quatre ans avant qu'il ne raccroche pour de bon.

Cela ne devrait pas nous surprendre que renoncer à temps exige la capacité de se projeter mentalement dans l'avenir, puisque le pire moment pour en décider, c'est lorsque nous sommes «en plein dedans»: lorsque nous sommes dans le présent, confrontés au choix de minimiser ou non nos pertes, incapables de voir au-delà de ce qu'il se passe ici et maintenant.

Quand nous envisageons l'avenir, nous considérons le plus souvent nos espoirs, nos buts, nos ambitions. Ce point de vue optimiste nous conduit trop souvent à laisser déferler un avenir désastreux, que nous ne voyons arriver que lorsqu'il frappe à notre porte.

Une maxime bien connue des consultants en management dit que le bon moment pour licencier quelqu'un est celui où cette idée vous traverse l'esprit la première fois. Cette maxime encourage les gestionnaires à prendre une telle décision le plus tôt possible, la plupart se montrant habituellement réticents à se séparer de leurs employés et les gardant, par conséquent, trop longtemps.

Se défaire d'un employé qui ne donne pas satisfaction est, bien sûr, une forme de renoncement (du point de vue de l'employeur). Les entreprises sont constamment confrontées à ce genre de situation. Pour bien gérer leurs ressources humaines, elles doivent décider de licencier ou non le personnel qui n'est pas assez performant.

Recruter quelqu'un est une décision bien plus incertaine que la plupart des gens ne veulent le croire. Vous disposez, pour la prendre, du CV du candidat au poste, de ses références et de quelques entretiens. Cela équivaut à s'engager dans une relation de long terme sur la base de quelques rendez-vous et du fait que vous avez deux amis en commun. On estime – et ce n'est pas nouveau – que le taux de recrutement réussi est de seulement 50%, ce qui est totalement cohérent avec l'incertitude entourant cette décision. Comment déterminer à quel point une nouvelle recrue convient tant qu'elle n'a pas occupé l'emploi concerné un certain temps?

Ce qui compense le risque associé à une décision aussi incertaine est la possibilité pour les employeurs de se séparer des employés, tout comme ces derniers ont la possibilité de démissionner. Bien sûr, cela implique que vous recouriez à cette option à bon escient. Mais la décision de licencier quelqu'un est en soi une décision prise dans l'incertitude, ce qui, comme nous l'avons déjà vu dans différents contextes, contribue à notre inclination à persévérer trop longtemps.

Cela explique que la maxime concernant le bon moment pour se séparer d'un employé est bien connue, mais rarement mise en pratique.

L'erreur consistant à garder trop longtemps quelqu'un dont vous avez reconnu qu'il ne donne pas satisfaction comporte un prix élevé. Geoff Smart, consultant en management et expert en matière de recrutement d'équipes talentueuses, a calculé, en réalisant des études auprès de ses entreprises clientes, qu'une erreur de recrutement coûte en moyenne quinze fois le salaire de la personne concernée en termes de coûts tangibles et de perte de productivité. Bien sûr, retenir trop longtemps l'employé, une fois l'erreur de recrutement commise, contribue à alourdir ce coût.

Cela vaut pour toutes nos tergiversations quand il s'agit de changer de direction. Si nous ne minimisons pas nos pertes lorsque c'est nécessaire, elles continuent de s'accumuler.

Nous touchons là une idée fausse très largement répandue: nous hésitons à abandonner quand nous le devrions, parce que nous avons le sentiment que cela va freiner notre progression ou y mettre carrément fin.

C'est en fait l'inverse qui est vrai.

Si vous persistez trop longtemps dans une voie qui ne vaut plus la peine d'être suivie, qu'il s'agisse d'une relation qui se détériore, d'une action dans laquelle vous avez investi et qui perd de la valeur, ou d'un employé que vous avez recruté et qui n'est pas performant, c'est alors que vous perdez du terrain.

En ne lâchant pas l’affaire, vous ratez l’occasion de passer à autre chose qui vous rapprocherait davantage de votre but. Vous freinez votre progression chaque fois que vous restez englué dans une entreprise perdante, chaque fois que vous vous accrochez alors que d’autres occasions vous attendent.

Contrairement à la croyance populaire, laisser tomber vous permettra d’arriver plus rapidement où vous le voulez.

Quelle est la valeur attendue?

Afin de trancher judicieusement entre persévérance et abandon, vous devez estimer raisonnablement la probabilité que les choses tournent en votre faveur et celle qu’elles évoluent en votre défaveur. Ainsi, vous pourrez déterminer si la situation sera favorable assez souvent pour que cela vaille la peine de poursuivre.

En résumé, vous devez réfléchir en termes de *valeur attendue*, comme l’a fait Steve Butterfield.

La valeur attendue (VA) vous aide à répondre à deux questions. Premièrement, elle vous indique si l’option que vous considérez, quelle qu’elle soit, se révélera, en définitive, positive ou négative pour vous. Deuxièmement, elle vous permet de comparer différentes options afin de déterminer quel est le meilleur choix, celui qui, tout simplement, correspond à la valeur attendue la plus élevée.

Pour calculer la valeur attendue d’une ligne de conduite, on commence par identifier la palette des résultats raisonnables possibles. Certains sont bons, d’autres mauvais, à divers degrés, et chacun a une probabilité donnée de survenir. En multipliant la probabilité attachée à chaque résultat par son facteur de positivité ou de négativité, puis en additionnant le tout, on obtient la valeur attendue.

Prenons un exemple simple. Imaginez que vous lanciez une pièce non truquée, c’est-à-dire qu’il y a 50% de chances qu’elle atterrisse côté face et

50% de chances qu'elle atterrisse côté pile. Disons que si la pièce tombe côté face, vous gagnez 100 dollars, et que si elle tombe côté pile, vous en perdez 50. Si vous multipliez les 100 dollars que vous pouvez gagner par 50% (la probabilité d'un côté face), vous obtenez 50 dollars, ce qui correspond au gain attendu à long terme. Multipliez les 50% de perte pour un côté pile par 50%, vous obtenez une valeur négative de 25 dollars, soit les pertes attendues à long terme. Soustrayez ces 25 dollars des 50 dollars, vous obtenez un gain net de 25 dollars. Donc, cette proposition du lancer de pièce comporte une *valeur positive attendue* de 25 dollars.

Notez que, même si la probabilité d'obtenir un côté pile est identique à celle d'obtenir un côté face (l'un et l'autre se produiront 50% du temps), la valeur attendue est positive, car le profit est plus élevé lorsque vous gagnez que ne l'est la perte quand le lancer est en votre défaveur.

La valeur attendue reste positive même quand le gain potentiel est bien moindre que la perte potentielle, tant que vos chances de gagner sont assez élevées pour compenser les pertes. Par exemple, si vous pouvez gagner 50 dollars quand la pièce tombe côté face, ou en perdre 100 quand elle tombe côté pile, mais que le lancer est gagnant 90% du temps et perdant seulement 10% du temps, la valeur attendue est de 35 dollars.

Vous devriez parier.

De la même façon, il existe des situations dans lesquelles la valeur attendue peut être positive bien que vous n'ayez qu'une petite chance de gagner. Imaginez lancer une pièce qui tombe côté pile dans 99% des cas et côté face dans 1% des cas. Pile, vous perdez 100 dollars; face, vous en gagnez 100 000. Même si vous ne gagnez de l'argent qu'une fois sur 100 000, le gain est suffisamment élevé pour que ce pari ait une valeur attendue positive de 901 dollars!

(Bien sûr, ce pari est beaucoup plus risqué que les deux précédents. La gestion des risques n'est pas le sujet de ce livre, bien d'autres ouvrages y sont consacrés.)

Lorsqu'on réfléchit en termes de valeur attendue, la première étape consiste à se poser la question suivante: «L'orientation que je considère (qu'il s'agisse de prendre une nouvelle direction ou de continuer dans la même) a-t-elle une valeur attendue positive?»

Dans une seconde étape, vous comparez cette valeur attendue avec celle d'autres options envisageables. Comme le temps, l'attention et l'argent sont des ressources limitées et que nous ne pouvons entreprendre qu'un nombre limité de choses au cours de notre vie, lorsque nous nous demandons si nous devrions vraiment nous accrocher, nous devons nous poser cette question: «Si je devais passer à autre chose, cela aurait-il une valeur attendue supérieure à ce que je fais actuellement?»

Si vous déterminez qu'une autre voie a une valeur attendue supérieure, alors quitter celle que vous suivez actuellement pour vous engager dans la nouvelle vous conduira plus vite vers votre destination.

Peu importe que vous envisagiez de jouer à pile ou face, ou d'acheter des actions, les pertes et les gains étant alors mesurés en argent, ou que vous vous demandiez où vivre, avec qui vous marier, les gains et les pertes s'exprimant alors en termes de bonheur et de qualité de vie, la valeur attendue est un concept utile pour déterminer s'il vaut la peine de persister dans la voie que vous avez empruntée.

Stewart Butterfield a utilisé la valeur attendue pour déterminer s'il devait continuer à développer *Glitch.* En tant que cofondateur d'une jeune entreprise Internet, il était engagé dans un projet dont la probabilité de succès était faible, mais le gain potentiel énorme.

La grande majorité des entreprises en démarrage ne deviennent pas, à l'évidence, Slack, Netflix, Twitter ou Facebook. La plupart échouent. La probabilité de réussite peut n'en être pas moins assez élevée pour qu'il vaille la peine de poursuivre sa grande vision.

Cela éclaire ce qui ennuyait Stewart Butterfield. Lors de son incursion dans le futur, durant cette nuit sans sommeil du 11 novembre 2012, il a vu

que la probabilité pour Tiny Speck de devenir une licorne n'était pas suffisante pour que cela vaille le coup de persévérer.

Il existait un monde futur dans lequel *Glitch* pourrait se transformer en licorne, mais cette probabilité était trop lointaine pour justifier d'y investir un million de dollars et plus. C'était écrit noir sur blanc, mais lorsque vous êtes bon en matière d'abandon, vous êtes souvent le seul à déchiffrer ce qui est écrit. Lorsque Butterfield annonça sa décision à ses cofondateurs et investisseurs le 12 novembre, il avait compris que l'option de l'abandon avait une valeur attendue supérieure à celle de la persévérance.

Fondamentalement, Stewart Butterfield a réfléchi comme un joueur de poker. Les joueurs qui gagnent ne pensent pas à la possibilité d'emporter une seule main, et advienne que pourra. Ils savent que si n'importe quelle combinaison de deux cartes peut gagner, seules certaines mains peuvent l'emporter assez souvent pour qu'il vaille la peine de persévérer. Ils prennent leurs décisions en comparant les valeurs attendues de miser et de se coucher. Autrement dit, s'ils devaient jouer avec la main distribuée encore et encore, quel serait le choix le plus profitable à long terme, rester dans le jeu ou renoncer?

Évidemment, nous ne sommes pas omniscients et la plupart d'entre nous ne seront jamais aussi doués que Stewart Butterfield pour effectuer ce voyage mental dans le temps, mais chacun d'entre nous est capable d'entrevoir un peu du futur et c'est ce qui peut nous aider à mieux prendre nos décisions d'abandon.

Les décisions d'abandon sont des décisions de valeur attendue

À l'été 2021, j'ai reçu un courriel d'une lectrice qui avait besoin d'aide pour prendre la décision de quitter son emploi ou non.

La Dre Sarah Olstyn Martinez avait le sentiment d'être à un carrefour de sa vie professionnelle. Elle exerçait comme chirurgienne urgentiste depuis seize ans, s'étant éprise de la médecine d'urgence dès le moment où, en

2005, elle avait été affectée aux urgences hospitalières, durant son année d'internat.

Le Mount Sinai Hospital, où Olstyn Martinez fut interne, est un centre majeur de traumatologie situé à Chicago, dans un quartier, North Lawndale, considéré comme l'un des plus dangereux de la ville. D'après une étude de 2019 sur les blessures par armes à feu, fondée sur les chiffres des urgences, «il est exact de dire que le Mount Sinai traite un fort pourcentage du total des blessures par armes à feu survenant à Chicago».

C'était pour Olstyn Martinez un formidable terrain d'apprentissage et elle adora y travailler. Son internat se passa si bien qu'elle y fit ses quatre ans de formation clinique en médecine d'urgence.

En 2009, elle déménagea à Austin, au Texas, pour y exercer comme médecin aux urgences de l'hôpital où elle allait travailler pendant les douze années suivantes. Elle adorait également ce travail.

On a souvent cette image des médecins urgentistes courant partout pour pratiquer des massages cardiaques et effectuer sans relâche de folles interventions sur des patients entre la vie et la mort. Bien sûr, il y a de cela; cependant, comme l'explique Olstyn Martinez, le plus grand défi dans ce métier consiste à faire face quotidiennement à ce que l'humanité a de plus solitaire et de plus déchirant, ce qui est épuisant.

Elle cite l'exemple d'un jour de 2021 où sa première patiente, après sa prise de service, était une femme de quatre-vingt-dix ans, transférée d'une maison de retraite. Elle était si malade qu'elle était incapable de parler et la Dre Olstyn Martinez ne parvenait pas à joindre qui que ce soit de sa famille pour l'aider à comprendre ce qui n'allait pas.

Dans le cubicule voisin, une femme dans la soixantaine se plaignait qu'on cherchait à l'empoisonner, expliquant qu'à chaque bouffée tirée sur sa pipe de crack, elle avait des palpitations. Elle niait avec véhémence que le problème ait pu venir du crack, qu'elle fumait depuis vingt ans.

Le travail était à la fois éprouvant émotionnellement et passionnant. Mais, au sein de la communauté des urgentistes, il est admis que gérer les aspects difficiles du métier est précisément ce qui distingue les médecins des urgences. Comme le dit Olstyn Martinez, «un des présupposés ayant cours en médecine d'urgence est que vous êtes [une mauviette] si vous ne pouvez pas vous immerger complètement dans la souffrance des patients et vous en extraire ensuite».

Au début, les bénéfices tirés de sa carrière en excédaient largement les coûts. Parmi les aspects gratifiants, il y avait le fait de sauver des vies, de servir le public, de savoir résoudre les problèmes avec compétence et efficacité et d'appartenir à cette communauté des médecins urgentistes gérant l'exposition à des situations si rudes et éprouvantes.

Travailler aux urgences procurait à Olstyn Martinez un autre bénéfice, celui d'une nette séparation entre vie professionnelle et vie privée, si nécessaire.

Ses horaires étaient connus à l'avance, et lorsque son service était terminé, elle pouvait s'occuper du reste de sa vie. Qu'elle se rende à la salle de sport ou emmène son chien chez le vétérinaire, elle pouvait se détacher de son travail. Cela devint plus important encore après la naissance de ses deux filles, en 2014 et 2017.

Toutefois, la situation allait changer.

En plus de ses services aux urgences, la Dre Olstyn Martinez fut nommée directrice des services d'urgence et de traumatologie de l'hôpital en 2015, puis, en 2020, directrice senior de la qualité des soins aux patients pour douze départements d'urgence relevant du système de santé géré par l'hôpital. Au fil des ans, à mesure que ses responsabilités administratives grandissaient, les aspects négatifs devinrent plus nombreux.

Si elle excellait clairement dans ses fonctions de direction, comme en atteste l'élargissement de ses responsabilités en 2020, les tâches administratives toujours plus importantes ne lui permettaient plus

d’effectuer que six services par mois aux urgences. Le temps consacré à la partie de son métier qu’elle adorait était donc limité.

Du fait d’une charge de travail croissante, particulièrement dans un contexte de contraintes financières plus fortes, pesant à la fois sur la pratique médicale et sur l’administration, et bien sûr de la pandémie de Covid, son stress ne cessa d’augmenter, en prélevant son tribut. La frontière entre sa vie professionnelle et sa vie privée s’effaça. Elle ne pouvait plus laisser derrière elle son activité à la fin de son service. Elle ne pouvait pas éteindre son cerveau. Elle recevait un flux incessant de textos et de courriels, qui représentaient autant d’incendies à éteindre. Elle n’avait plus de répit.

Elle avait de plus en plus l’impression de ne pas être complètement présente dans sa vie personnelle. Cela la faisait surtout souffrir par rapport à ses deux petites filles. Un soir, à 20 heures, elle prit conscience que sa fille de sept ans tentait d’attirer son attention, répétant: «Maman. Maman? Maman! MAMAN!» Quand elle leva enfin les yeux, sa fille lui dit: «Tu ne m’entends pas parce que tu regardes ton téléphone. Tu es toujours sur ton téléphone.»

Et elle avait raison.

Olstyn Martinez s’était accoutumée à gérer une charge de travail éprouvante, mais elle savait que cela nuisait à sa famille et à elle-même. Elle la rapportait à la maison. Elle la sentait physiquement. Elle avait des difficultés de sommeil. Elle commença à perdre ses cheveux.

Le rapport entre ce qu’elle aimait dans son travail et les coûts à supporter s’était inversé.

Pendant plus d’un an, elle caressa l’idée de démissionner, sans jamais agir en ce sens. Puis, en 2021, un ami proposa de la recommander pour un poste au sein d’une compagnie d’assurances. Olstyn Martinez passa avec facilité les différents entretiens de recrutement et il fut bientôt clair qu’elle allait devoir prendre rapidement une décision.

Elle se découvrit incapable de décider si elle devait prendre ce nouveau poste et quitter l'ancien.

C'est à ce moment-là qu'elle m'a contactée. J'ai répondu à son courriel, et bientôt nous avons échangé au téléphone.

Après avoir entendu son histoire, je lui ai posé cette simple question:

– Imaginez-vous dans un an, vous êtes restée au poste que vous occupez actuellement: quelle est la probabilité que vous soyez malheureuse à la fin de l'année?

Elle a répondu:

– Je sais que je serai malheureuse, à 100%.

J'ai poursuivi:

– Et si, toujours dans un an, vous occupez ce nouveau poste auquel vous réfléchissez, quelle est la probabilité que vous soyez malheureuse?

Elle a dit:

– Eh bien, je n'en suis pas certaine.

– Est-ce que la probabilité est de 100%?

– Certainement pas, a-t-elle dit.

Alors, elle a compris:

– Oh, attendez une minute. Je serai constamment malheureuse si je reste. Si je change, parfois je serai malheureuse, parfois non. Parfois, je trouverai un véritable accomplissement dans ce travail que j'envisage, et c'est forcément mieux.

Je n'avais eu qu'à reformuler la décision qu'elle devait prendre sous la forme d'un problème de valeur attendue. Elle examinait deux options: conserver son travail actuel ou le quitter pour un nouveau poste dans une société d'assurances. Laquelle des deux comportait la plus grande chance

que son bonheur augmente et que sa relation avec ses deux filles soit plus satisfaisante?

Elle a pris conscience qu'accepter ce nouveau travail avait une valeur attendue supérieure.

L'histoire de la Dre Olstyn Martinez nous rappelle que la valeur attendue ne se mesure pas uniquement en termes financiers. Elle peut se mesurer en termes de santé, de bien-être, de bonheur, de temps, d'accomplissement personnel, de satisfaction relationnelle, ou de tout autre aspect qui vous importe.

Voyageurs du passé

Je compare souvent la réflexion en termes de valeur attendue à un voyage mental dans le temps, qui vous propulse dans le futur, où l'on peut avoir un aperçu de la gamme de résultats possibles et faire une estimation raisonnable de la probabilité attachée à chacun d'entre eux.

Ce voyage dans le temps, utilisé comme outil pour mieux décider s'il faut raccrocher ou pas, s'effectue dans les deux directions. Parfois, à l'image de Stewart Butterfield ou de Sarah Olstyn Martinez, on regarde l'avenir en s'appuyant sur les indices que fournit le présent. D'autres fois, il peut être utile d'écouter les messages du *passé.*

Des centaines de personnes avaient gravi les hautes pentes de l'Everest avant cette dernière rotation vers le sommet, en 1996. Ces alpinistes, de Rob Hall, en 1995, à Tenzing Norgay et sir Edmund Hillary en 1953, avaient déterminé les temps de rotation appropriés. À 11 h 30, tandis qu'Hutchison, Taske et Kasischke devaient prendre la difficile décision d'abandonner ou de poursuivre, ces figures du passé sont venues leur taper sur l'épaule pour leur murmurer: «Il est temps maintenant de faire demi-tour.»

L'amiral américain William McRaven est l'un des spécialistes les plus respectés en matière de stratégie militaire, de politique étrangère et

d’opérations antiterroristes. Il a pris part à dix mille missions des Navy Seals au cours de ses trente-sept ans de carrière, y compris l’organisation et la supervision du raid qui a abouti à la mort d’Oussama Ben Laden en 2011. Aujourd’hui à la retraite, il reconnaît l’importance de ce voyage dans le temps quand il faut décider judicieusement d’aller de l’avant ou de battre en retraite lors des missions militaires.

McRaven a longuement étudié l’histoire militaire (il a également été enseignant, conférencier et auteur). Lors de notre entretien, il a désigné derrière lui le mur de bibliothèques débordantes de livres et a souligné: «Les trois quarts, sans doute, des livres derrière moi racontent l’histoire de batailles qui se sont bien déroulées et d’autres qui ont mal tourné.»

Il a expliqué comment ces livres l’avaient aidé à accéder aux voyageurs du passé: «Est-ce Clausewitz qui se présente pour me dire quelque chose? Est-ce Napoléon? Est-ce Norman Schwarzkopf?»

Sa propre expérience, acquise au fil de tant de missions, permet aussi que des versions anciennes de lui-même viennent lui transmettre d’importants messages. «Quand vous identifiez une autre cible plus tard au cours de votre carrière, vous vous dites: “Tu sais quoi? J’ai fait quelque chose de très similaire il y a vingt ans.” Les nouveaux disent que la mission est impossible. Je leur réponds: “Oh si, nous pouvons le faire. Je l’ai déjà fait.”»

Quand vous devez décider d’abandonner ou de persévérer, écoutez l’avis précieux des êtres du passé. Parfois, il s’agit d’une personne qui a parcouru un chemin similaire, d’autres fois, d’une version plus ancienne de vous-même.

À pile ou face

En 2013, l’économiste Steven Levitt, coauteur du best-seller *Freakonomics*, mit en ligne un site Web sur lequel les visiteurs étaient invités à lancer une pièce virtuelle, qui devait les aider à trancher entre rester et partir.

Les participants au jeu indiquaient leur dilemme, parmi divers types de décisions. Il s'agissait souvent de grandes décisions, comme celles-ci: «Dois-je quitter mon travail ou rester?», «Dois-je mettre fin à ma relation amoureuse ou la poursuivre?», ou encore «Dois-je continuer mes études ou laisser tomber?» Autrement dit, il s'agissait de choix ordinaires que les gens ont habituellement du mal à faire.

Le site assignait à l'une des options, par exemple garder son travail, le côté face de la pièce, le côté pile correspondant à l'option alternative, comme quitter son travail. Après avoir cliqué sur l'image de la pièce, l'utilisateur voyait apparaître le résultat aléatoire du lancer.

On pourrait être sceptique à l'idée que des gens se rendent sur un site Web pour jouer à pile ou face une décision à même de changer leur vie. Mais en un an, vingt mille personnes l'ont fait.

Manifestement, elles devaient avoir le sentiment que la décision était si serrée, de l'ordre de 50-50, que la jouer à pile ou face paraissait raisonnable. On peut formuler l'hypothèse que si ces décisions étaient réellement aussi serrées qu'elles le pressentaient, elles auraient été aussi heureuses que la pièce tombe sur face ou sur pile, et d'être ainsi amenées à rester ou à partir.

Après tout, c'est la définition même d'une décision serrée.

Mais Levitt a constaté tout autre chose. En interrogeant les visiteurs deux et six mois plus tard, il a découvert qu'en matière de grandes décisions, les personnes qui avaient laissé tomber étaient en moyenne plus heureuses que celles qui s'étaient accrochées, qu'elles aient pris la décision de leur propre chef ou que la pièce ait tranché.

Si les décisions leur avaient paru serrées, elles ne l'étaient pas en réalité. À en juger par le niveau de bonheur des participants, l'option de l'abandon était clairement gagnante.

Le fait que ceux qui avaient choisi de tourner les talons étaient en définitive plus heureux, alors que la décision leur semblait *a priori* si ardue,

atteste qu'en général, on renonce trop tardivement. C'est exactement ce qu'il s'est passé pour Sarah Olstyn Martinez. Elle pensait que la décision à prendre était serrée, mais une fois que je l'ai eu formulée en termes de valeur attendue, elle a réalisé que ce n'était pas le cas.

Après avoir souligné ce point, Levitt conclut ainsi son article: «Les résultats de cette étude laissent penser que les gens sont peut-être excessivement prudents lorsqu'ils sont confrontés à un choix de nature à changer leur vie.»

Le corollaire est également vrai. Lorsque les gens abandonnent à temps, ils ont l'impression de renoncer trop tôt, car il s'écoulerait encore beaucoup de temps avant qu'ils aient le sentiment d'être face à une décision serrée.

Ces conclusions sont cohérentes avec l'idée que la balance penche injustement en défaveur de l'abandon. Il se trouve que notre état d'esprit met son pouce sur la balance, de sorte que lorsque nous en venons à considérer que les deux options, rester ou partir, sont à égalité, le point d'équilibre est en réalité déjà loin.

Nous approfondirons dans ces pages les forces cognitives et motivationnelles qui biaisent la balance au profit de la persévérance, et aborderons les stratégies pratiques permettant de la recalibrer. À ce stade, vous pouvez considérer la formule suivante comme la règle à suivre: *Si vous avez l'impression que laisser tomber ou persister sont des options équivalentes, il est probable que laisser tomber est le meilleur choix.*

Quand cela dure trop longtemps

En 1985 ou 1987 (les versions diffèrent), deux étudiants à l'université du Michigan, Jon Hein et Sean Connolly, discutaient des indices annonçant le déclin irréversible des séries télévisées qu'ils avaient préférées. De cette discussion naquit l'expression aujourd'hui largement utilisée: «*jumping the shark*», littéralement «sauter par-dessus le requin».

Pour eux, l'exemple incontestable de ce phénomène était donné par la série culte *Happy Days.* Diffusée pour la première fois en janvier 1974, elle avait rassemblé à son apogée 30 millions de spectateurs. Hein et Connolly étaient d'accord pour dire que *Happy Days* avait atteint le point de non-retour à l'épisode 91 (au cours de la saison 5, diffusée en septembre 1977) lorsque Fonzie, incarnation du cool en blouson de cuir, avait sauté au-dessus d'un requin bien réel.

Afin de contextualiser cet épisode, rappelons que le scénario devait amener Fonzie de Milwaukee à la Californie. Les scénaristes avaient donc eu l'idée de faire passer des dénicheurs de talents d'Hollywood par Milwaukee. Leur limousine tombe en panne inopinément et ils «découvrent» le jeune homme, qu'ils invitent à venir auditionner dans les studios hollywoodiens. Toute l'équipe de la série fait le voyage avec lui.

L'épisode culmine avec Fonzie s'initiant au ski nautique et sautant, donc, au-dessus d'un requin, à la manière d'Evel Knievel*. Comme si ce n'était pas déjà assez ridicule, il se livre à cette performance revêtu de son emblématique blouson de cuir et d'un caleçon de bain.

L'expression «*jumping the shark*» est passée dans la culture populaire où elle est largement utilisée pour descendre en flammes un produit qui était bon à l'origine et qui devient mauvais. Il s'applique aujourd'hui tout aussi bien à des séries, des émissions de télévision ou des franchises de cinéma éventées qu'à des acteurs et même à des politiciens et des influenceurs sur les réseaux sociaux.

On peut toujours, rétrospectivement, repérer le moment où une personne aurait dû se retirer. Lorsque votre quart-arrière préféré s'accroche quelques années de trop, il est facile de déterminer le point exact où il a commencé à décliner. Il est tout aussi aisé de revenir sur une relation et de prendre conscience du moment où elle a commencé à se dégrader inéluctablement. Il est également facile de voir *a posteriori* le moment où il est devenu clair que Blockbuster allait perdre face à Netflix.

Nous nous attendons à ce que les gens sachent prévoir ce que nous percevons si facilement rétrospectivement. Et lorsqu'ils n'y parviennent pas, nous restons incrédules devant tant de stupidité. C'est ce qu'exprime l'expression «*jumping the shark*», qui raille celui qui ne se retire pas à temps, quand bien même il serait beaucoup plus difficile d'anticiper le requin, à la manière d'un Stewart Butterfield.

Le plus triste est que si nous tournons en dérision ceux qui raccrochent trop tard, cela ne nous empêche pas de ridiculiser également ceux qui savent tirer leur révérence au bon moment, en leur reprochant d'avoir renoncé trop précocement.

C'est la double contrainte de l'abandon.

La double contrainte de l'abandon

Dave Chappelle est devenu un humoriste et un acteur populaire dans les années 1990. Misant sur son public de plus en plus nombreux et la bonne audience d'une émission spéciale de HBO, la chaîne Comedy Central lança le *Chappelle's Show* en 2003. Le succès fut immédiat; on parle d'«un phénomène unique dans les annales de l'humour télévisé américain». Après la première diffusion, la nouvelle maison mère de Comedy Central, Viacom, signa avec l'humoriste un contrat de 55 millions de dollars pour deux saisons supplémentaires. Ce contrat lui laissait la liberté de mener des projets extérieurs et lui accordait un pourcentage sur les ventes de DVD, qui atteignirent des niveaux record.

Ce qui passionnait Chappelle, c'était de jouer en public; il continua donc les tournées. Il fut bientôt évident que sa célébrité interférait avec sa passion et qu'il en était malheureux. Lors d'un spectacle affichant complet à Sacramento, en juin 2004, il quitta la scène parce que des spectateurs ne cessaient de crier une phrase fameuse de son sketch le plus populaire. Revenu sur scène, il sermonna son public, avant d'admettre que l'émission lui gâchait la vie.

En mai 2005, Chappelle renonça à produire la saison 3 du *Chappelle's Show.* Il rompait ainsi un énorme contrat (et les négociations à venir, lui promettant encore plus d'argent). Le milieu du divertissement poussa des hauts cris, car personne ne comprenait pourquoi un artiste au sommet de son art, dont l'émission faisait un triomphe et à qui on offrait un contrat si avantageux, décidait ainsi de se retirer.

C'était si stupéfiant qu'on chercha des explications: quelque chose ne tournait pas rond chez Chappelle; l'émission ne marchait plus autant; l'humoriste avait disparu; il avait un problème de drogue; il s'était fait interner dans une clinique psychiatrique.

Rien de tout cela n'était vrai.

David Chappelle avait laissé tomber parce qu'il avait été capable de se propulser dans l'avenir et qu'il avait entrevu deux choses. D'abord, il était malheureux. Il savait que la poursuite de l'émission affecterait toujours plus négativement sa qualité de vie.

Ensuite, il avait vu le requin. Il pressentait qu'il allait bientôt franchir la ligne entre le moment où le public riait *avec* lui et le moment où le public rirait *de* lui. L'émission était vouée à décliner, et son mal-être croissant y contribuerait.

Comme Chappelle le formula dans un entretien deux semaines plus tard: «Je veux danser et non traîner des pieds.» Alors que l'interview d'une heure et demie approchait de son terme, il demanda: «Est-ce que cela suffit à prouver que je ne fume pas du crack ou que je ne traîne pas dans une clinique psychiatrique?»

Le même genre de déception se manifesta lorsque Phoebe Waller-Bridge annonça en 2019 qu'elle arrêtait *Fleabag.* Les deux saisons de la série (six épisodes diffusés en 2016, six autres en 2019) avaient été applaudies dans le monde entier. À l'issue de la deuxième saison, *Fleabag* avait remporté six Emmy Awards, notamment ceux de la meilleure série télévisée humoristique, de la meilleure actrice, de la meilleure réalisation et du

meilleur scénario dans la catégorie série télévisée humoristique. Bien que Waller-Bridge ait expliqué que mettre un terme à la série était cohérent avec l'évolution du personnage-titre, les fans, se sentant abandonnés, n'en ont pas moins persisté depuis à réclamer une troisième saison.

Dans l'histoire de la télévision, une poignée d'autres séries ont été arrêtées alors qu'elles étaient à leur apogée, parmi lesquelles *I Love Lucy* et *Seinfeld*. Chaque fois, le sentiment général était qu'elles auraient dû se poursuivre. En général, les gens ont l'impression que les créateurs de leurs émissions préférées, qu'ils se nomment Lucille Ball et Desi Arnaz, Jerry Seinfeld, Phoebe Waller-Bridge ou Dave Chappelle, abandonnent trop tôt s'ils n'ont pas encore sauté par-dessus le requin.

Dave Chappelle déménagea avec sa famille dans la petite ville de l'Ohio où il avait grandi. Il remonta sur scène peu à peu et ponctuellement, à son gré. En 2013, il reprit les tournées. Trois ans plus tard, il signait un contrat avec Netflix pour une émission spéciale, payée 20 millions de dollars. Il anima *Saturday Night Live* la semaine suivant l'élection présidentielle de 2016, une prestation qui lui valut un Emmy en 2017. En 2019, il recevait le prix Mark Twain de l'humour américain.

On peut voir de nombreuses similitudes entre Dave Chappelle et Stewart Butterfield. Les deux hommes ont déclaré forfait alors que ce qu'ils avaient entrepris marchait bien, car ils avaient eu la prescience que leur avenir ne serait pas lumineux, aussi rose que paraisse le présent à des yeux non avertis.

Le renoncement a libéré Chappelle, comme cela avait été le cas pour Butterfield, et lui a permis d'explorer d'autres voies susceptibles de lui apporter une plus grande satisfaction créative et un plus grand bonheur.

On trouve même des éléments communs dans la manière dont leur décision a été perçue (ou dont ils pensaient qu'elle serait perçue). Chappelle, certes, a dû faire face à tous ceux – le monde entier – qui pensaient qu'il devait se droguer ou avait craqué psychiquement. Butterfield n'a rien vécu de semblable mais il craignait qu'on ne perçoive

sa décision comme un caprice, et il a pris les devants pour faire savoir à ses investisseurs que tel n'était pas le cas, assurant: «Que cela soit bien clair; je n'agis pas ainsi parce que je m'ennuie ou que je suis impatient.»

Un tel comportement, consistant à opter judicieusement pour l'abandon, nous laisse perplexes. Pour tenter de lui donner un sens, nous nous livrons à toutes sortes de suppositions. Ceux qui laissent tomber sont lâches, fous ou inconstants. Vouloir expliquer ce qu'on ne comprend pas est une tendance très humaine.

Mais souvent, la signification que nous accordons à l'événement n'est guère bienveillante à l'égard de celui qui se retire.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 2

- Quand on renonce à temps, on a souvent l'impression que c'est trop tôt.
- C'est lorsqu'on est acculé à la décision de laisser tomber qu'elle est le plus difficile à prendre.
- Nous pensons que renoncer va freiner notre progression. C'est l'inverse qui est vrai. Lorsque vous vous détournez d'une entreprise qui n'en vaut plus la peine, cela vous libère pour passer à autre chose, plus susceptible de vous aider à atteindre vos buts – et vous y parviendrez plus rapidement.
- Lorsque vient objectivement le moment d'abandonner, rien ne se produit pourtant de particulièrement affreux à ce moment-là. Savoir prendre une telle décision à temps implique de se projeter dans le futur et de constater que la probabilité d'une évolution favorable est trop faible.
- Réfléchir en termes de valeur attendue vous aidera à déterminer s'il vaut la peine de persévérer dans la voie où vous êtes engagé. La valeur

attendue ne s’exprime pas seulement en termes d’argent. Elle se mesure également en termes de santé, de bien-être, de bonheur, de temps, d’accomplissement personnel, de relations satisfaisantes, ou de tout autre aspect qui vous importe.

- Si vous avez le sentiment que la décision entre persévérer et tirer votre révérence se joue à rien, il est probable que le meilleur choix est le second.
- Il est facile de voir rétrospectivement que quelqu’un a attendu trop longtemps pour raccrocher, et nous avons tendance à juger sévèrement ce genre de personne. Mais lorsque la personne renonce avant que les raisons en soient évidentes aux yeux des autres, nous la raillons pour avoir abandonné trop tôt. C’est la double contrainte de l’abandon.

---

* «Le jeu sans fin».

* Soit la célèbre troupe d’humoristes britanniques, à l’origine de nombreux sketchs et à laquelle on doit des films comme *Sacré Graal*, et l’auteur et illustrateur américain de livres pour enfants qui a inventé le personnage du Grinch, ou «le grincheux», dans les années 1950.

* «Journal de bord avec recherche de toutes les conversations et connaissances».

* Célèbre cascadeur à moto des années 1970.

CHAPITRE 3

S’EN ALLER OU RESTER?

Durant le siècle écoulé entre l’invention par Henry Ford de la production automobile de masse et le développement des applications de réservation de voitures de tourisme avec chauffeur, les conducteurs de taxi ont été les précurseurs de «l’économie des petits boulots». Aux États-Unis, la majorité d’entre eux a toujours travaillé sous le statut d’indépendant, sans percevoir de salaire horaire. À moins qu’ils ne possèdent leur licence, ils louent le véhicule qu’ils conduisent, à un tarif déterminé sur la base de douze heures.

Comme ils ne sont pas salariés, ils ne sont pas contraints de travailler pendant la totalité de ces douze heures, et de fait, ils le font rarement. Ils peuvent – et doivent – choisir quand rouler et quand s’arrêter.

Ainsi, le comportement des chauffeurs de taxi offre un bon angle pour étudier la décision de se retirer.

Quand les chauffeurs entament leur journée de travail, de nombreuses incertitudes prévalent quant aux conditions favorables ou défavorables susceptibles d’affecter leurs gains. Bien sûr, le nombre de courses prévisibles suit quelques règles habituelles, mais c’est en roulant qu’ils recueillent d’autres informations sur leurs gains possibles. En fait, ils devraient sans cesse examiner les possibilités de gain à venir et décider, en fonction de ce qu’ils constatent, s’ils doivent rester en piste ou rentrer au garage.

Les économistes classiques, fidèles à la théorie des agents rationnels, prédiraient que les chauffeurs maximisent le nombre d'heures de service sur les créneaux horaires où le nombre de courses est élevé, et où ils gagnent donc le plus d'argent, et qu'ils minimisent à l'inverse le nombre d'heures travaillées aux moments où il n'y a personne à transporter.

La situation est comparable au but que se fixent les meilleurs joueurs de poker pour déterminer quand continuer à jouer et quand quitter la partie. Ils veulent en effet maximiser le nombre d'heures pendant lesquelles ils jouent bien et gagnent le plus d'argent, et minimiser le nombre d'heures pendant lesquelles ils jouent mal ou ne disposent pas de bonnes conditions de jeu.

Comme on a pu le constater pour tant d'autres comportements prédits par les économistes classiques, les choses ne se passent pas comme prévu quand on examine le comportement réel des êtres humains. De fait, l'économie comportementale repose sur l'idée que, dans certaines circonstances, nous sommes systématiquement irrationnels. Le comportement des chauffeurs de taxi (et de la plupart des joueurs de poker) entre définitivement dans cette catégorie.

Le scientifique Colin Camerer, professeur à Caltech et pionnier de la neuroéconomie, a étudié ce comportement avec un groupe exceptionnel de collaborateurs, parmi lesquels George Loewenstein, Linda Babcock et Richard Thaler. Les chercheurs ont collationné les feuilles de route de près de deux mille chauffeurs de taxi new-yorkais.

Ils ont découvert que ces derniers ne prennent pas spécialement de bonnes décisions en ce qui concerne les heures effectuées. Ils commettent des erreurs dans les deux sens, soit en se retirant trop tôt quand les conditions du marché sont bonnes, soit en persévérant trop longtemps quand elles sont mauvaises.

En l'occurrence, au lieu de maximiser les heures effectuées pendant les périodes où il y avait le plus de courses à exécuter et de minimiser leur temps improductif, les chauffeurs étudiés avaient tendance à rentrer tôt alors que leurs services étaient très demandés. Quand les courses étaient

plus rares, ils travaillaient douze heures durant, s’épuisant à tourner au volant de leur taxi, pour un gain peu élevé.

Camerer et ses collègues ont interrogé les chauffeurs (ainsi que les gestionnaires des flottes de taxi) afin de comprendre l’heuristique utilisée pour décider quand continuer à rouler et quand rentrer. Ils ont découvert que les chauffeurs se fixaient chaque jour un objectif de gain et déterminaient le moment où ils arrêtaient de travailler en fonction de ce critère, ignorant les informations plus utiles découvertes pendant leur service.

Ainsi, les chauffeurs rentraient tôt alors qu’ils auraient pu facilement obtenir d’autres courses, non pas parce qu’ils pensaient qu’ils ne gagneraient pas grand-chose à rester une heure de plus au volant, mais tout simplement parce qu’ils avaient atteint l’objectif qu’ils s’étaient fixé pour la journée. Pour la même raison, ils effectuaient de longs services peu rentables, parce qu’ils ne voulaient pas rentrer au garage avant d’avoir atteint leur cible.

Il paraît très clair que les sujets de cette étude ne réfléchissaient pas en termes de valeur attendue.

S’ils atteignaient tôt leur cible quotidienne, cela signifiait, par définition, que les conditions étaient très favorables. Cela veut dire que l’heuristique utilisée les poussait à se retirer au moment où la somme qu’ils pouvaient s’attendre à gagner dans l’heure suivante était maximale. À l’inverse, lorsqu’ils avaient déjà effectué de nombreuses heures et se trouvaient encore loin du but, ils continuaient à travailler quand, par définition, le gain attendu était faible.

Combien un tel comportement à contresens coûte-t-il aux chauffeurs de taxi new-yorkais? Beaucoup d’argent.

Camerer a calculé qu’ils gagneraient 15% de plus s’ils travaillaient exactement le même nombre d’heures, mais répartissaient celles-ci en fonction de la demande. Et même s’ils choisissaient une heuristique aléatoire, en travaillant par exemple le même nombre d’heures chaque jour,

quelles que soient les conditions, ils empocheraient 8% de revenu en plus qu'avec la stratégie utilisée.

Si les chauffeurs de taxi étaient plus doués pour déterminer quand laisser tomber et quand persévérer, ils parviendraient plus rapidement à leur but – tirer le plus d'argent possible de leur taxi: 8% à 15% plus vite. De fait, les chauffeurs de l'étude prenaient des décisions qui leur causaient du tort dans les deux cas, raccrochant trop vite *et* s'accrochant trop longtemps.

Jusqu'ici, nous nous sommes concentrés sur le fait qu'un abandon au bon moment paraît souvent trop précoce. C'est ce que le travail de Steven Levitt nous indique. Mais les chauffeurs de taxi nous montrent que dans certaines circonstances, nous jetons l'éponge trop tôt, nous ne nous accrochons pas suffisamment. C'est ce qui justifie, après tout, l'existence d'un livre intitulé *L'Art de la niaque*, né des travaux approfondis et influents d'Angela Duckworth sur le sujet.

Que nous commettions les deux types d'erreurs, persévérer parfois trop longtemps et abandonner trop vite d'autres fois, ne devrait pas nous surprendre, car l'un et l'autre ne sont pas dissociables. Il s'agit d'une seule et même décision. Chaque fois que vous décidez d'insister, par définition, vous ne renoncez pas. L'inverse est vrai quand vous choisissez de jeter l'éponge.

Et il paraît sensé de penser que si nous sommes mauvais pour résoudre une partie de l'équation, nous le serons aussi pour l'autre.

Les chauffeurs de taxi étudiés lâchaient le volant trop tôt quand les choses se passaient bien et s'y agrippaient trop longtemps quand cela se passait mal. Si nous pouvons comprendre dans quelles circonstances nous commettons de pareilles erreurs, cela nous permettra d'éclaircir vraiment pourquoi nous avons tant de difficultés à abandonner opportunément et comment nous pourrions nous améliorer en la matière.

Gains et pertes sur le papier

Le comportement des chauffeurs de taxi new-yorkais dans les années 1990 est cohérent avec ce qu'a révélé une étude classique, publiée en 1979 par Daniel Kahneman et Amos Tversky, qui met au jour une double erreur de calcul lorsqu'il s'agit de persévérer ou de se retirer.

Kahneman et Tversky ont, à partir des années 1970, entrepris d'identifier les facteurs comportementaux éclairant à quels moments et pourquoi nous nous écartons de décisions parfaitement rationnelles. Leur article de 1979 décrit une théorie fondatrice de l'économie comportementale, la théorie des perspectives.

Celle-ci modélise la manière dont les humains prennent leurs décisions, en tenant compte de leurs préférences et biais systématiques concernant le risque, l'incertitude, le gain et la perte. Une des notions clés de la théorie des perspectives est *l'aversion à la perte*, prenant acte que l'effet émotionnel d'une perte est bien plus grand que celui d'un gain équivalent. En fait, perdre nous paraît deux fois plus douloureux que gagner ne nous est agréable.

Quand nous choisissons parmi de nouvelles options, l'aversion à la perte nous pousse à privilégier celles qui sont associées à la plus petite perte absolue, même si ces options ont une valeur attendue plus faible. Autrement dit, notre aversion à la perte nous conduit à prendre des décisions que ne prendrait pas un acteur rationnel.

Imaginez qu'on vous soumette les deux propositions suivantes, qui vous invitent à choisir entre un événement certain et un pari. Dans chaque cas, quelle option choisiriez-vous?

A. Je vous dois 100 dollars. Je vous offre le choix d'empocher cette somme ou de lancer une pièce. Si elle tombe côté face, je vous donnerai 200 dollars. Si elle tombe côté pile, je ne vous donne rien. Relevez-vous ce pari?

B. Vous me devez 100 dollars. Je vous offre le choix de rembourser cette somme ou de lancer une pièce. Si elle tombe côté face,

j’efface votre dette. Si elle tombe côté pile, vous me devez 200 dollars. Relevez-vous ce pari?

Si vous êtes comme la plupart des gens, et comme les participants à l’étude de Kahneman et Tversky (ainsi que les sujets de toutes les études qui ont répliqué cet aspect de la théorie des perspectives), vous choisirez de vous abstenir quand vous avez l’avantage, préférant encaisser les 100 dollars assurés dans le premier scénario. Cela vous paraît probablement raisonnable. Après tout, pourquoi risquer de perdre à pile ou face les 100 dollars que vous êtes certain d’empocher?

En revanche, si vous avez le désavantage, comme dans le second scénario, vous accepterez le pari. Cela vous paraît sans doute tout aussi raisonnable. Si vous êtes déjà débiteur de 100 dollars, pourquoi ne pas sauter sur l’occasion de récupérer cette somme?

Bien sûr, pour les deux propositions, vous parvenez à l’équilibre dans le long terme, quelle que soit l’option choisie. Si vous avez un crédit de 100 dollars quand le pari vous est proposé, vous pouvez soit le refuser et partir avec un gain assuré de 100 dollars, soit parier. Dans ce cas, vous repartirez la moitié du temps avec 200 dollars et la moitié du temps avec rien, soit un gain identique de 100 dollars à long terme.

Si vous êtes débiteur de 100 dollars, les deux options offrent également des résultats identiques à long terme. Vous pouvez assumer la perte certaine de 100 dollars en refusant le pari, ou jouer à pile ou face. Dans ce cas, vous effacerez votre dette de 100 dollars la moitié du temps et perdrez 200 dollars l’autre moitié du temps, soit une perte attendue de 100 dollars à long terme.

Néanmoins, ce que le pari offre, à défaut d’une différence dans les gains ou les pertes attendus à long terme, c’est une chance de modifier le résultat de la situation. Celui qui choisit cette alternative a l’occasion d’injecter une part de chance dans l’équation et de transformer ainsi un événement certain en un résultat plus incertain à court terme.

Et cette possibilité révèle une asymétrie dans nos décisions. Lorsque nous sommes créditeurs, nous ne souhaitons pas introduire dans l'équation le facteur chance, qui pourrait effacer ce que nous avons déjà gagné. Nous préférons nous retirer quand nous avons l'avantage.

Mais lorsque nous sommes débiteurs, nous acceptons le pari, en enrôlant la chance dans l'espoir d'effacer ce que nous avons déjà perdu. Soudain, l'incertitude ne nous gêne plus. Lorsque nous perdons, nous sommes prêts à tenter notre chance.

Quand nous prenons une nouvelle décision, sans avoir encore enregistré ni perte ni gain, l'aversion à la perte engendre une préférence pour les options associées à un risque plus faible d'encourir une perte. Cette aversion nous empêche de nous lancer, de choisir une option qui pourrait nous conduire à perdre.

Mais lorsque nous avons déjà accumulé des pertes sur le papier, nous recherchons le risque. Daniel Kahneman parle *d'aversion à la perte certaine.*

Cette dernière nous pousse à ne pas vouloir mettre fin à ce dans quoi nous nous sommes déjà lancés. Car la seule manière de s'assurer que les pertes sur le papier se transforment en pertes effectives est de se retirer et de refuser le pari. Choisir l'option du pile ou face ouvre la possibilité d'éviter de réaliser ses pertes.

Lorsque, en revanche, nous avons enregistré un gain sur le papier, nous éprouvons de l'aversion à prendre le moindre risque de perdre ce que nous avons déjà gagné. Nous voulons cette fois nous assurer de transformer ce gain sur le papier en un gain effectif, et refusons par conséquent le pari.

Kahneman et Tversky ont voulu vérifier si ces tendances étaient assez fortes pour que les gens soient prêts à payer pour l'occasion de verrouiller un gain certain comme d'éviter une perte certaine.

Imaginez que nos deux propositions soient ainsi modifiées:

A. Je vous dois 100 dollars. Je vous offre le choix de les empocher ou de jouer à pile ou face. Si la pièce tombe côté face, je vous donnerai 220 dollars. Si elle tombe côté pile, je ne vous donnerai rien.

B. Vous me devez 100 dollars. Je vous offre le choix de les rembourser ou de jouer à pile ou face. Si la pièce tombe côté face, j'effacerai votre dette. Si elle tombe côté pile, vous me devrez 220 dollars.

Notez qu'aucune de ces propositions n'est équilibrée.

Lorsque vous avez un avantage de 100 dollars, jouer à pile ou face vous permet d'obtenir 220 dollars la moitié du temps et 0 dollar l'autre moitié. Cela signifie qu'en risquant les 100 dollars déjà gagnés, vous obtiendrez 110 dollars à long terme. Ainsi, cette nouvelle proposition vous offre maintenant le choix entre un profit de 110 dollars à long terme si vous pariez et un gain certain de 100 dollars si vous refusez le pari et vous retirez. Dans ce cas, vous refusez également ce gain supplémentaire de 10 dollars.

Kahneman et Tversky ont constaté qu'en effet, les gens sont prêts à renoncer à ce petit gain supplémentaire pour verrouiller un gain certain. Ils *paieraient* pour éviter que leur gain ne s'évapore dans un lancer de pièce, et pour ne pas éprouver le regret que cela provoquerait.

Dans notre exemple, cela reviendrait à laisser passer un retour sur investissement de 10%, bien plus élevé que sur n'importe quel compte d'épargne où cet argent pourrait être placé. Pourtant, la plupart des gens se retirent plutôt que de profiter de l'occasion.

À l'inverse, quand vous enregistrez une perte de 100 dollars sur le papier et qu'on vous présente une proposition aux termes de laquelle la moitié du temps, vous allez l'effacer, mais l'autre moitié du temps, vous allez devoir payer 220 dollars, cela implique une valeur attendue *négative* de 10 dollars. Il s'agit maintenant de choisir d'assumer une perte certaine de

100 dollars ou d’accepter un pari qui, à long terme, vous fera perdre 110 dollars. Si vous choisissez de jouer à pile ou face, vous perdrez 10 dollars de plus que si vous vous étiez contenté d’assumer la perte certaine et vous étiez retiré.

Kahneman et Tversky ont découvert que les gens, de fait, étaient prêts à payer pour introduire le facteur chance dans l’équation, seule façon pour eux de renverser la perte certaine.

Un agent rationnel relèverait le pari dans le premier cas et le refuserait dans le second. Mais comme dans bien d’autres domaines, les humains ne se comportent pas rationnellement lorsqu’il s’agit de pertes et de gains certains. Le choix du bon moment pour se retirer ou pour rester dans le jeu est inversé.

Compte tenu de ces découvertes, amendons notre aphorisme de la manière suivante: Lorsqu’on renonce au bon moment, cela paraît généralement trop tôt, *en particulier quand on perd.*

Se retirer tant qu’on a l’avantage?

Étant donné que renoncer est si mal vu, il n’est guère surprenant que tant de maximes nous en découragent.

Cependant, il existe un aphorisme encourageant de fait les gens à laisser tomber: *Retirez-vous tant que vous avez l’avantage.* Si bien des citations motivationnelles louant l’endurance sans limites sont de mauvais conseil, cette unique perle de sagesse en faveur du renoncement, bien qu’elle ait survécu plus de quatre cents ans, ne vaut pas mieux.

Se retirer tant qu’on a l’avantage amplifie l’irrationalité même qu’ont mise en évidence Kahneman et Tversky.

De temps à autre, quitter la partie alors que la situation nous est favorable est certes raisonnable, en particulier quand nous avons gagné à un jeu qui représente une option perdante sur le long terme. Par exemple, le baccara ou le craps. Imaginez que vous ayez joué au baccara et que vous

disposiez d’un crédit de quelques centaines de dollars. Ce serait une chance incroyable, car pour chaque dollar misé à ce jeu, on perd 2,5 cents. Sur le long terme, si vous continuez de jouer, vos gains s’évaporeront car, selon le dicton, la maison gagne toujours.

C’est le bon moment pour arrêter. Le prochain tour sera perdant.

Mais lorsque les gens se retirent alors qu’ils gagnent, ce n’est généralement pas parce qu’ils ont enfin compris qu’ils avaient eu de la chance de surmonter un sort habituellement défavorable. Ils arrêtent précisément parce qu’ils ont l’avantage, peu importe que la situation leur soit favorable ou défavorable à long terme. S’ils en arrivent à décliner une proposition perdante, c’est probablement par hasard. Ils ne veulent tout simplement pas risquer de perdre ce qu’ils ont déjà accumulé, même s’ils doivent payer pour abandonner.

C’est, en résumé, ce que Kahneman et Tversky ont découvert.

Le vrai conseil que nous devrions donner est trop complexe pour s’exprimer en quelques mots percutants: Retirez-vous tant que vous avez l’avantage… si le jeu auquel vous jouez ou si la voie que vous suivez est une proposition perdante. Si vous êtes dans une situation qui comporte une valeur attendue négative, retirez-vous à tout prix. À l’inverse, continuez, si la valeur attendue est positive.

C’est un peu lourd pour un aphorisme. Essayez de l’écrire sur une tasse!

Prends l’oseille et tire-toi!

Les traders particuliers – des non-professionnels qui échangent activement des titres en ligne – manifestent la même tendance à se retirer quand ils gagnent et à s’obstiner quand ils perdent. Alex Imas, aujourd’hui professeur à la Booth School of Business, à l’université de Chicago, a répliqué en 2020, avec plusieurs collègues, la célèbre expérience de Kahneman et Tversky, hors laboratoire.

Les traders, lorsqu'ils ouvrent une position en ligne, définissent des ordres pour la liquider automatiquement dès qu'elle atteint un prix déterminé, supérieur ou inférieur au prix du contrat. On parle d'ordres «objectif de gain» (ou *take profit)* et d'ordres «stop» (ou *stop loss).* (Si les joueurs de poker n'établissent en général pas d'objectif de gain, ils limitent souvent leurs pertes en quittant la partie après avoir perdu une certaine somme.)

On notera qu'un ordre stop oblige le trader à transformer une perte sur le papier en perte effective, alors qu'au contraire, l'ordre objectif de gain le contraint à conserver ses gains sur le papier au risque que le marché tourne à son désavantage. C'est comme s'engager par avance à refuser de jouer à pile ou face si vous êtes débiteur de 100 dollars et à relever le pari si vous êtes créditeur de 100 dollars.

Les chercheurs voulaient découvrir si les traders se tenaient à leurs ordres initiaux ou s'ils ressemblaient davantage aux participants de l'étude de Kahneman et Tversky, préférant continuer de parier lorsqu'ils perdaient et s'arrêter lorsqu'ils gagnaient.

Comme Alex Imas me l'a expliqué: «Personne ou presque ne réalise son ordre d'objectif de gain. Les traders se retirent manuellement avant cela.» Autrement dit, ils se retirent plus tôt que ne l'aurait suggéré leur ordre, afin de verrouiller un gain certain, indépendamment du fait que conserver leur position pourrait être une décision profitable. Quand ils enregistrent un gain sur le papier, ils n'ont aucun intérêt à pousser la chance plus longtemps, au risque de perdre une somme qu'ils pourraient empocher.

(J'espère qu'il apparaît maintenant très clairement que le conseil de se retirer tant qu'on a l'avantage est très mauvais, parce qu'il ne fait que favoriser notre tendance à l'irrationalité dans de telles situations.)

À l'inverse, quand les traders perdent, ils annulent leurs ordres stop, préférant parier sur le fait que la valeur va remonter et qu'ils n'auront pas à transformer leurs pertes sur le papier en pertes effectives, une décision qui comporte le risque d'accumuler des pertes toujours plus grandes.

Notre objectif, à l'évidence, devrait être de persévérer quand nous bénéficions d'une valeur attendue positive, que nous ayons déjà gagné ou perdu lors d'une précédente action. Comme ces décisions sont prises dans un contexte d'incertitude, nous pouvons rarement savoir avec certitude s'il vaut mieux s'accrocher ou se retirer. De la même façon qu'il est plus aisé pour les chauffeurs de taxi de mesurer s'ils ont ou non atteint leur objectif journalier, il est plus facile pour nous de mesurer si nous sommes dans le vert ou dans le rouge, et nous utilisons donc ce signal pour déterminer si nous devons ou non persévérer.

Il en résulte que nous nous retirons lorsque nous avons l'avantage, même si nous renonçons ainsi à des occasions de gagner plus. Si nous sommes perdants, en revanche, nous refusons de nous retirer, même si persister – tenter de redevenir créditeurs – est susceptible d'aggraver la situation.

J'ai observé ce phénomène très régulièrement au poker. Quand ils se voyaient offrir un prétexte de quitter le jeu alors qu'ils gagnaient, la plupart des joueurs se dépêchaient de ramasser leurs jetons et d'aller encaisser leurs gains. Et il est tout aussi vrai que lorsqu'ils perdaient, ils demeuraient collés sur leur siège. J'ai souvent vu des joueurs par ailleurs talentueux perdre de l'argent et refuser de quitter la partie lorsqu'ils étaient ivres, fatigués, énervés ou simplement incapables de bien jouer.

Cette stratégie consistant à se retirer tant qu'on a l'avantage coûte de l'argent bien réel aux joueurs de poker, en les poussant à minimiser le temps pendant lequel ils jouent bien – associé au fait de gagner – et à maximiser le temps pendant lequel ils jouent médiocrement – associé au fait de perdre.

Ne vous leurrez pas: cela vous coûte également de l'argent. Que ce soit sur le marché boursier ou que cela concerne d'autres formes d'investissement, cette tendance comportementale affecte vos revenus.

L'argent intelligent est-il si intelligent?

À l’évidence, les traders ignorant leurs propres ordres stop n’étaient pas des experts. Mais s’ils l’avaient été, la tendance repérée aurait-elle disparu pour autant? Prend-on des décisions de retrait plus avisées lorsqu’on a acquis suffisamment d’expérience et d’expertise dans un domaine?

Cela serait cohérent avec ce que l’on constate au poker. Les joueurs experts prennent de meilleures décisions pour ce qui est de se coucher et de se retirer du jeu. Et il s’avère que l’expérience aide également les chauffeurs de taxi à décrocher plus opportunément.

Dans un article de 2015, Henry Farber, économiste à Princeton, a examiné des données portant sur le comportement de ces chauffeurs couvrant de 2009 à 2013. Il a découvert que les vétérans, sans être parfaits, décidaient plus judicieusement de continuer à travailler ou de rentrer chez eux que les plus novices.

Si l’expérience formate mieux les joueurs de poker et les chauffeurs de taxi, peut-être que les experts en investissement prennent également de meilleures décisions de vente que les investisseurs particuliers.

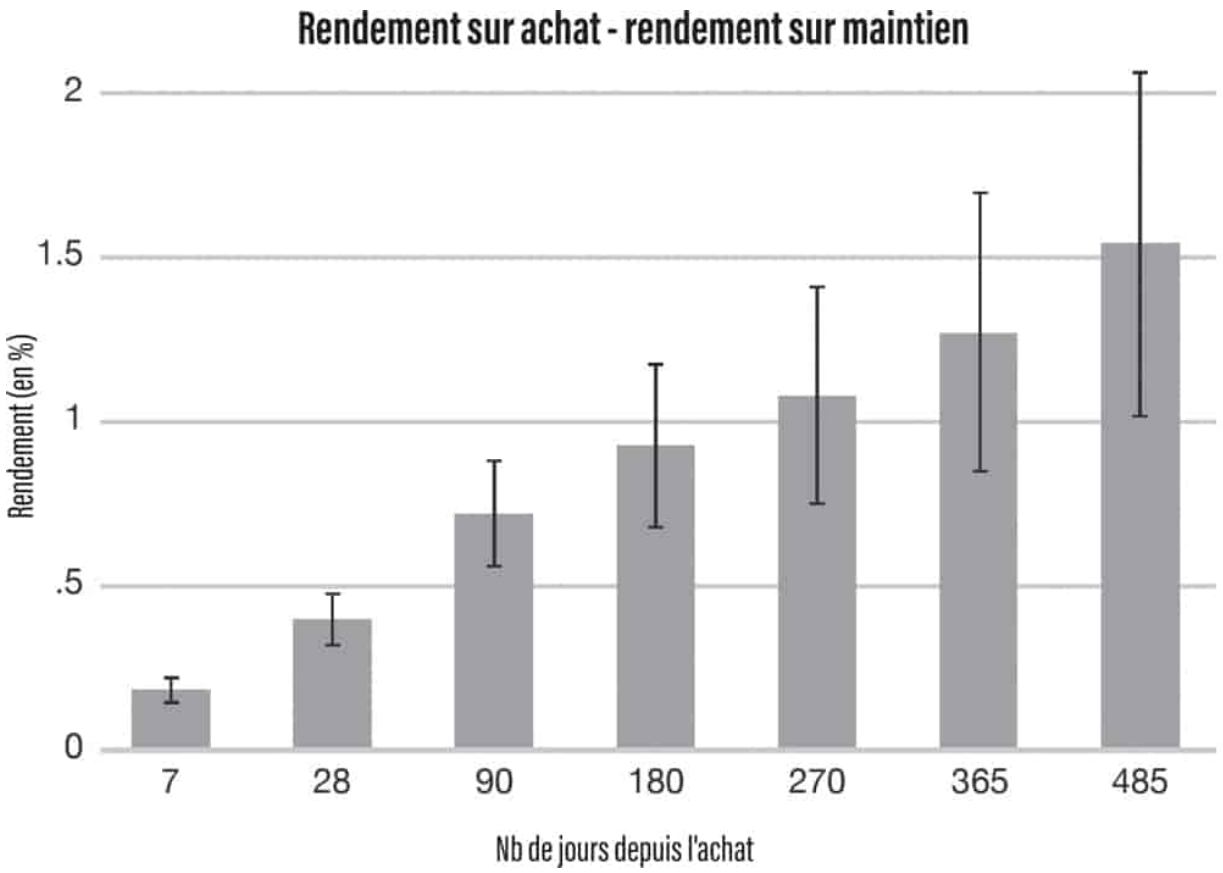
Klakow Akepanidtaworn et ses collègues, parmi lesquels Alex Imas, se sont précisément posé cette question, dont la réponse est… *plus ou moins.*

Leur analyse a montré que les experts en investissement surmontent les erreurs commises communément par les traders particuliers. Les gestionnaires de portefeuille étudiés ne suivaient pas l’heuristique simpliste voulant qu’on se retire quand on gagne et que l’on s’accroche quand on perd. Mais l’étude a aussi mis en évidence une asymétrie dans la qualité des décisions d’achat et de vente des sujets.

Les chercheurs ont examiné des données recueillies auprès de participants rompus aux complexités du marché, soit plus de sept cents gestionnaires de portefeuilles institutionnels, gérant en moyenne des actifs valorisés à 600 millions de dollars. Sans surprise, ils ont constaté que les résultats des valeurs acquises par ces experts étaient bien meilleurs que celles d’un portefeuille de référence indexé sur le marché. En moyenne, les

actions achetées surpassaient le portefeuille de référence de plus de 120 points de base, en rendement annualisé (soit 1,2%).

Ces investisseurs experts consacrent le plus clair de leur temps à déterminer les stratégies et les hypothèses les plus pertinentes sur lesquelles investir, et ils tirent profit de leurs recherches et de leur expertise. On peut voir à quel point leurs décisions de prise de position surpassent l'indice de référence dans le graphique ci-dessous, qui rend compte de leurs rendements excédentaires dans la durée.



Klakow Akepanidtaworn, Rick Di Mascio, Alex Imas, Lawrence Schmidt, «Selling Fast and Buying Slow: Heuristics and Trading Performance of Institutional Investors», *SSRN Electronic Journal*, 2019, doi.org/10.2139/ssrn.3301277.

Mais qu'en est-il de la capacité de ces investisseurs experts à se retirer? Quelle est la valeur de leurs décisions de vente?

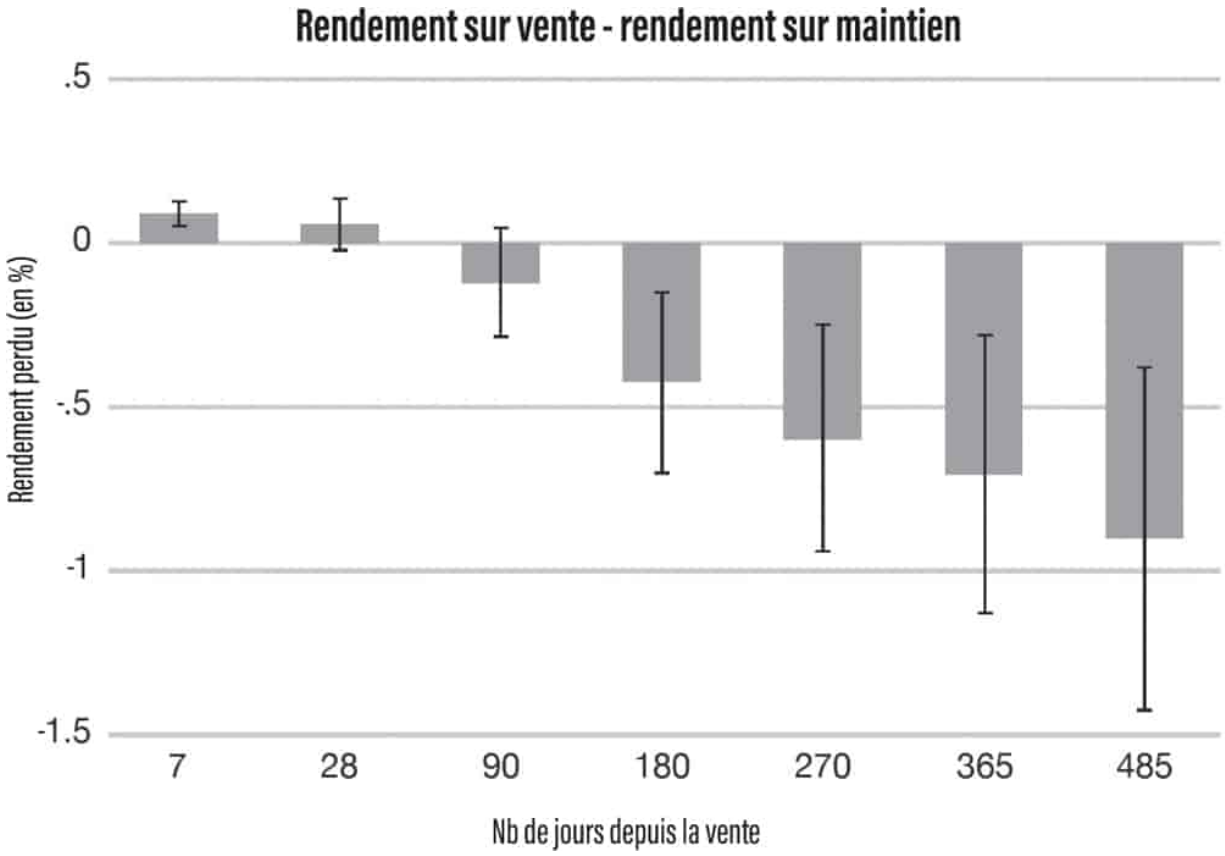
Pour appréhender la pertinence des choix de vente effectués par les gestionnaires de portefeuille, Akepanidtaworn, Imas et leurs collègues ont comparé leurs décisions de vente réelles à celles qu'ils auraient prises en suivant une stratégie hypothétique, consistant à sélectionner aléatoirement une action à vendre parmi les actifs détenus au sein de leurs portefeuilles au moment de la vente.

En d'autres termes, lorsque ces investisseurs liquidaient une position, à quel point leur décision de retrait était-elle judicieuse en comparaison d'une vente qu'ils auraient décidée en lançant une fléchette au hasard sur la liste des actifs gérés?

Il se trouve que la comparaison n'était pas flatteuse.

L'avantage dont disposent de tels experts lorsqu'ils achètent des actions n'existe plus lorsqu'il s'agit de vendre. Alors qu'ils enregistrent 120 points de base de rendement excédentaire sur leurs décisions d'achat, ils *perdent* 70 à 80 points annualisés sur leurs décisions de vente. Ce qui veut dire qu'ils s'en tireraient mieux s'ils se contentaient de choisir au hasard quel titre vendre parmi leur portefeuille.

Le graphique ci-dessous montre l'étendue de leurs pertes dans la durée, comparativement à un choix aléatoire.



Klakow Akepanidtaworn *et al.*, «Selling Fast and Buying Slow»., art. cité.

Une grande part des rendements excédentaires générés par les décisions que prennent ces experts en investissement d'ajouter telle ou telle action à leur portefeuille est absorbée par leurs décisions de vente, en raison du coût d'opportunité. On peut envisager la situation ainsi: s'ils avaient choisi au hasard quels titres vendre, ils auraient eu davantage d'argent à investir dans de meilleures opportunités.

Qu'il s'agisse d'investisseurs de tous calibres, de chauffeurs de taxi, des participants enrôlés par Kahneman et Tversky, de joueurs de poker ou d'alpinistes gravissant l'Everest, nous constatons que le fait de ne pas savoir se retirer opportunément

coûte très cher.

Akepanidtaworn et ses collègues ont croisé les données pour tenter de comprendre selon quelle stratégie les experts en investissement décidaient

de ce qu'il fallait vendre. Ils ont découvert qu'ils vendaient le plus souvent afin de libérer des fonds pour prendre de nouvelles positions. Cela dictait le *timing* de la vente. Quant au choix des actions à vendre, les chercheurs ont mis en évidence que l'heuristique utilisée avait peu de chose à voir avec la valeur attendue. Les gestionnaires de portefeuille avaient plutôt tendance à ne vendre que des titres excessivement gagnants ou excessivement perdants.

Autrement dit, lorsqu'ils achetaient, ces experts recherchaient des positions qui pouvaient s'avérer être un bon pari. Mais lorsqu'ils vendaient, il se trouve qu'ils n'effectuaient pas du tout le même travail – voire n'en effectuaient aucun –, qu'il s'agisse du moment le plus propice pour se défaire d'une position ou des perspectives futures de cette position.

La meilleure stratégie pour se retirer consisterait à examiner l'ensemble de ses actifs, et pas seulement ceux situés aux deux extrémités, afin de déterminer lesquels seraient susceptibles de générer la moins grande valeur à l'avenir, et de vendre ceux-là. Cela maximiserait la valeur totale du portefeuille. C'est de fait la stratégie d'achat de ces experts, qu'ils appliquent avec talent et réussite, en analysant les données et en opérant des choix formidables pour générer des rendements excédentaires.

Cela soulève la question de savoir pourquoi, dans un environnement riche en données, ils ne remarquent pas le problème que posent leurs décisions de retrait ou n'utilisent pas les données pour modéliser une solution à ce problème.

Obtenir de la rétroaction sur ce qu'on ne fait pas

Quand il s'agit d'abandonner, nous nous heurtons à un problème de rétroaction. Lorsque nous faisons quelque chose, naturellement, nous sommes attentifs aux signaux. Nous savons comment la situation évolue, puisque c'est celle que nous vivons. Que nous gravissions l'Everest ou dirigions une entreprise, que nous soyons en couple ou occupions un poste,

nous scrutons ce qu'il se passe parce que nous sommes *en plein dedans.* C'est la ligne du temps sur laquelle nous nous trouvons.

Mais lorsque nous nous retirons, obtenir de la rétroaction pose un double problème.

D'abord, dans la plupart des cas, nous ne disposons pas de données fiables indiquant comment cela se serait passé si nous avions continué à suivre le même chemin. Tout n'est qu'hypothèse. Et si je n'avais pas fermé cette entreprise? Et si j'étais resté à ce poste? Et si j'avais changé de cursus ou d'université?

Au lieu de faits, nous n'avons que ces «et si?».

Cela rend difficile la comparaison entre le choix que nous avons fait de renoncer et celui que nous aurions pu faire de rester dans la course. Rien ne nous permet de comparer directement les conséquences, si ce n'est ce que nous pouvons imaginer.

Ensuite, lorsque nous renonçons à quelque chose, nous obéissons en général au proverbe «loin des yeux, loin du cœur (et de l'esprit)». Naturellement, nous ne surveillons pas l'évolution de ce que nous avons abandonné. C'est probablement là l'origine du problème des gestionnaires de portefeuille. Lorsqu'ils prennent une position, ils la suivent jour après jour, parce qu'elle fait désormais partie de leur portefeuille. Mais une fois retirés, ils ne suivent plus ce titre de la même façon, puisqu'il ne figure plus dans leurs registres. Il ne s'inscrit plus dans leur déclaration de profits et pertes, du moins tels qu'ils les perçoivent.

Ce qui est tragique en l'occurrence, c'est que ces investisseurs se trouvent dans une situation rare où les données permettant d'évaluer la qualité de leurs décisions existent. Ils peuvent obtenir les réponses à des questions de ce genre: «Ai-je vendu au bon moment? Trop tôt? Trop tard? Aurais-je dû choisir dans mon portefeuille une autre action à vendre, ce qui m'aurait permis de réaliser de meilleures performances par rapport à l'indice de référence?»

Lorsque les chercheurs se sont penchés sur le sujet, ils ont découvert que les investisseurs prenaient des décisions de vente perdantes, tout simplement parce qu'ils n'effectuaient pas l'analyse de données qui leur aurait permis de rectifier le tir.

Les traders tiennent parfois le registre de ce qu'ils ont envisagé d'acheter sans passer à l'acte, afin de savoir comment cela aurait évolué. Je recommande à mes clients travaillant sur les marchés financiers de recourir à la même stratégie pour résoudre le problème de rétroaction sur les décisions de vente: créer un registre permettant de suivre ces décisions et voir comment les titres vendus se comportent par rapport à d'autres valeurs de leur portefeuille qu'ils auraient pu choisir aléatoirement de vendre au même moment.

Il existe de nombreuses situations où rien ne nous permet de dire comment les choses auraient tourné si nous avions continué sur la même voie. Mais le problème des gestionnaires de portefeuille a une solution évidente. Ils doivent suivre leurs décisions de vente aussi rigoureusement qu'ils suivent leurs décisions d'achat.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 3

- Une des découvertes essentielles de la théorie des perspectives est l'existence d'une *aversion à la perte*, l'effet émotionnel d'une perte étant plus important que celui d'un gain équivalent.
- L'aversion à la perte engendre une préférence pour les options associées à un risque moindre d'encourir une perte. Elle se traduit par une aversion au risque.
- Quand nous gagnons, nous avons tendance à nous retirer trop tôt, afin d'éviter d'avoir à rendre ces gains. Autrement dit, nous préférons nous retirer quand nous avons l'avantage.

- Lorsque nous perdons, nous nous mettons à rechercher le risque. Nous voulons continuer dans l'espoir de ne pas avoir à réaliser nos pertes. Daniel Kahneman parle *d'aversion à la perte certaine.* Autrement dit, nous préférons nous accrocher quand nous sommes perdants.
- Quand on se retire à temps, on a souvent l'impression d'abandonner la partie trop tôt, *surtout quand on perd.*
- Les investisseurs particuliers obéissent au même schéma de comportement, se retirant quand ils gagnent et persistant quand ils perdent.
- Même les experts en investissement ne décident pas correctement de liquider une position. Ils font le maximum quand il s'agit d'acheter, mais le minimum dans leurs choix de vente.
- Nous recherchons de la rétroaction – et en obtenons – sur ce que nous faisons. Mais une fois que nous avons renoncé à quelque chose, nous cessons d'être attentifs à son évolution. Cela nous empêche de recevoir une rétroaction précieuse pour améliorer nos décisions d'abandon.

INTERLUDE 1

ABANDONNER SOUS LES YEUX DU MONDE ENTIER

El Capitan est le rocher le plus célèbre – et le plus impressionnant – au monde. Situé dans le parc national de Yosemite, «El Cap» présente une paroi très large, offrant plus de soixante-dix voies d'ascension reconnues à ce jour. De la base au sommet, il s'élève à la verticale sur près de 915 mètres.

La première ascension, en 1958, fut réalisée par une équipe qui passa quarante-six jours, sur un total de seize mois, à forer des trous et à visser des pitons dans le granite, pour se hisser ensuite sur la paroi au moyen de cordes.

Cinquante-huit ans plus tard, en 2016, le grimpeur d'élite Alex Honnold décidait de pousser l'escalade du rocher à un niveau insensé, à peine imaginable. Il allait emprunter une voie extrêmement difficile, baptisée Freerider, et monter en «solo intégral». Tout seul. En une journée. Sans installer ni même utiliser de pitons, ni aucune prise autre que ce que la nature offrait. Et sans corde pour assister sa progression ou, plus important encore, stopper une éventuelle chute ou en limiter les conséquences.

Honnold n'avait confié qu'à quelques gars – presque tous des grimpeurs d'élite – qu'il envisageait de grimper en solo intégral par Freerider. Il avait accepté que son ami Jimmy Chin filme son ascension. Chin imaginait que ce serait un documentaire exceptionnel, non seulement parce que Honnold

comptait parmi les rares grimpeurs capables d'envisager quelque chose d'aussi dangereux, mais parce que personne n'avait jamais même tenté une ascension en solo intégral d'El Capitan.

Presque tous les grimpeurs utilisent des cordes de sécurité pour gravir les parois rocheuses. Le corps humain survit rarement à une chute de plus de 25 mètres. Lorsque les formations rocheuses s'élèvent verticalement de plusieurs dizaines, voire centaines de mètres, la chute signifie une mort assurée.

Même les plus talentueux, pratiquant ce qu'on appelle l'escalade «libre», prennent acte de la gravité et s'y adaptent. Ils sont attachés à des cordes pour assurer leur sécurité en cas de chute, mais ne les utilisent pas pour monter, tout comme les trapézistes ou les funambules utilisent un filet (ou des filins), auxquels ils ne se retiennent que s'ils tombent. L'escalade libre met à l'épreuve les compétences du grimpeur, tout en assurant son salut au cas où il glisserait à plus de 25 mètres au-dessus du sol.

L'escalade en solo intégral représente le même genre d'épreuve, mais ne donne pas droit à l'erreur. Vous mourez à la première, parce qu'aucune corde ne vous empêche de tomber d'une hauteur fatale. C'est pourquoi les pratiquants sont rares et que la plupart des plus célèbres ne sont plus parmi nous.

Cette discipline est l'exemple ultime de l'examen où l'on réussit ou échoue, sans possibilité de repêchage. Tommy Caldwell, autre grimpeur d'élite n'ayant pas froid aux yeux, ami de Honnold qu'il avait aidé à s'entraîner, a livré ce commentaire: «Imaginez un exploit du niveau d'une médaille d'or aux Jeux olympiques, mais si vous ne remportez pas l'or, vous mourez. C'est ce à quoi ressemble l'escalade en solo intégral d'El Cap. Vous devez la réaliser à la perfection.»

Filmer Honnold était également une entreprise périlleuse, coûteuse et délicate. Chin recruta une équipe de cameramen constituée de grimpeurs expérimentés. Comme Chin et Caldwell, la plupart d'entre eux étaient des amis d'Honnold. Ils devaient déterminer où placer, comment installer et

faire fonctionner dix caméras en différents points de l'itinéraire. Ils devaient aussi se rendre invisibles, veiller à ne pas gêner les efforts du grimpeur, ni l'assister.

Honnold consacra plusieurs mois de 2016 à s'entraîner – avec des cordes – pour se familiariser avec les difficultés des trente sections (dites «*pitchs*») de la voie Freerider. Son entraînement fut en grande partie documenté par l'équipe du film, y compris la fois où il glissa au pitch 6, sur la Freeblast Slab (à 146 mètres d'altitude). Il était assuré par une corde et fit donc une chute de «seulement» 9 mètres, assez pour se faire une entorse et se déchirer un ligament.

Trois semaines après s'être blessé, n'étant qu'en partie rétabli, il reprit l'entraînement et décida bientôt de tenter l'escalade en solo intégral, avant que l'hiver ne vienne refermer sa fenêtre météo pour 2016.

L'équipe du documentaire filma tout.

Le matin de la tentative, Honnold se réveilla à 3 h 30 et commença à grimper dans l'obscurité. Les caméramen devaient gagner leurs positions discrètement. Lorsque le grimpeur atteignit le pitch 6, une caméra le filma de loin, seulement éclairé par sa lampe frontale.

Accroché à la paroi, au pitch 6, Honnold sentit qu'il ne pouvait pas se fier à ses pieds.

Le contexte était parfait pour prendre une mauvaise décision et continuer l'ascension. Il avait investi des mois de préparation. Beaucoup d'argent avait été dépensé. Plusieurs autres grimpeurs avaient consacré du temps à l'aider et certains étaient également accrochés à la roche pour le filmer. Beaucoup étaient des amis proches, dont Jimmy Chin, qui filmait la tentative.

Chin avait déjà à ce stade enregistré beaucoup d'images, mais il ne pouvait pas les monter s'il n'y avait pas de sommet. Cela aurait été comme tenter de vendre un *Rocky* s'achevant sur l'entraînement du boxeur. Il n'y

aurait pas de documentaire si Honnold se contentait de grimper jusqu'au pitch 6, à 146 mètres, puis faisait demi-tour.

Pire, la saison tirait à sa fin. Attendre l'année suivante peut revenir à dire «jamais» quand votre documentaire dépend du désir d'un grimpeur en solo intégral de recommencer – voire du fait qu'il soit encore en vie.

En dépit de toutes les forces qui s'opposaient à ce que Honnold abandonne à ce moment-là, celui-ci scella l'échec de sa tentative en tirant sur un piton de protection planté à proximité. Il dit dans le microphone placé dans son sac de magnésie: «Ça va mal. Je ne veux pas être ici. C'est fini pour moi.»

Et il redescendit. Toute l'équipe le suivit. Le groupe se dispersa et Honnold regagna son VR (qui lui avait servi de logement durant tout l'entraînement) et parcourut les 560 kilomètres pour rentrer chez lui à Las Vegas.

Alex Honnold revint cependant en juin 2017, l'équipe se reconstitua et le grimpeur parvint au sommet, en solo intégral. Le *New York Times* célébra sa réussite comme «l'un des plus grands exploits athlétiques jamais accomplis». Jimmy Chin et sa coréalisatrice Elizabeth Chai Vasarhelyi sortirent le documentaire *Free Solo* en 2018.

Celui-ci obtint l'Oscar du meilleur film documentaire.

Tous ceux qui voient *Free Solo* sont stupéfiés par la difficulté et la dangerosité de ce qu'a accompli Honnold, et par les aptitudes mobilisées pour réussir cette première (sans parler de ce qu'a représenté le fait de documenter cet exploit). L'ascension en solo intégral réalisée en juin 2017 par Alex Honnold était de fait un exploit physique exceptionnel.

On souligne moins l'exploit mental qu'a constitué le fait de renoncer au pitch 6 et de faire demi-tour. Une fois prise la décision d'y aller et de grimper ce matin de 2016, toutes les forces – excepté, manifestement, la gravité – incitaient Honnold à continuer. Il avait passé des mois à s'entraîner. Ses amis, en plus d'investir leur temps et leur argent dans

l’aventure, risquaient littéralement leur vie pour filmer sa tentative. Tout un projet de film était en jeu.

Comprendre ce qui rend la décision d’Alex Honnold si exceptionnelle nous aidera à mieux percevoir les forces qui nous poussent tous à nous obstiner trop longtemps, et à mieux appréhender les stratégies susceptibles de nous permettre de ressembler davantage à Honnold lorsqu’il s’agit de déterminer quand persévérer et quand renoncer.

DEUXIÈME PARTIE

QUAND ON PERD

CHAPITRE 4

L’ESCALADE D’ENGAGEMENT

Les parents de Harold Staw firent partie de ces millions d’Américains qui, à la fin des années 1930, déménagèrent de la côte est vers la Californie du Sud, la dernière frontière du rêve américain. La famille de Shirley Posner avait elle-même migré à Los Angeles, où Shirley rencontra Harold. Ils tombèrent amoureux, se marièrent en 1940 et eurent deux enfants. Pendant la Seconde Guerre mondiale, Harold travailla dans une usine de la Défense américaine à Los Angeles.

Après la guerre, Harold et Shirley s’installèrent à San Bernardino, sur la bordure orientale de l’Inland Empire, une région située à une centaine de kilomètres de Los Angeles. Devenue un grand centre de production militaire, la cité avait prospéré pendant le conflit mondial. Cette prospérité se diffusant, les fermes et les vergers de citronniers reculèrent dans une grande partie de l’arrière-pays au profit de quartiers résidentiels.

Le beau-père et la mère de Harold tenaient une épicerie; Harold et Shirley suivirent leur exemple et firent l’acquisition d’une boutique de quartier. Ils en tiraient quelques bénéfices mais, après plusieurs années, Harold eut une vision de leur avenir. Les grandes chaînes de supermarchés prenaient l’avantage et le jour viendrait où un magasin familial n’aurait plus aucune chance de rivaliser avec elles.

Il fallait trouver une affaire plus prometteuse.

En 1952, il dénicha une occasion unique à Fontana, une quinzaine de kilomètres à l'ouest de San Bernardino, sur l'itinéraire d'une nouvelle autoroute qui était censée arriver un jour à Los Angeles. Fontana était une ville industrielle en plein essor. Kaiser Steel y avait ouvert une immense usine pendant la Seconde Guerre mondiale et la production y avait encore augmenté depuis que les États-Unis s'étaient engagés militairement en Corée.

Harold pensait que tous ces ouvriers – pour la plupart nouvellement arrivés dans la région, et bien payés – représentaient un marché pour les appareils électroménagers qu'il envisageait de vendre. Comme ils appartenaient tous au syndicat de la métallurgie, son nouvel établissement vendrait exclusivement aux membres de ce syndicat – à l'image des magasins hors taxes établis sur les bases militaires et réservés aux soldats.

Au début, Harold ne possédait guère que cette idée. Avec le peu d'argent que le couple retira de la vente de l'épicerie, il ne put louer qu'un petit bâtiment, une ancienne coopérative de poulets. Avec l'aide de Shirley et de leurs deux jeunes enfants, il s'attaqua avec enthousiasme au nettoyage du local, dont il fit disparaître toutes les plumes, et ouvrit l'Union Store.

Il n'avait pas les moyens d'avoir beaucoup de stock – le magasin était, au sens propre, dépouillé –, mais il sut tirer parti des contraintes de l'espace et de son budget pour proposer des prix réduits. Les clients pouvaient examiner plusieurs modèles posés à même le sol, et si un réfrigérateur ou une cuisinière leur plaisait, Harold commandait l'appareil pour eux auprès du fabricant.

L'idée de Harold s'avéra être le premier pas visionnaire vers l'édification d'une chaîne prospère de magasins. La coopérative de poulets reconvertie marchait si bien qu'il put s'installer dans un bâtiment plus grand à Upland, 20 kilomètres plus à l'ouest le long de l'autoroute dont la construction se poursuivait. Le magasin d'Upland était plus spacieux, mieux approvisionné et proposait, en plus des appareils électroménagers, d'autres articles pour la maison. Harold élargit également sa clientèle en

ouvrant l’accès aux membres d’autres syndicats (avant de cesser complètement d’exiger une quelconque affiliation syndicale).

Les années 1950 furent une période de croissance débridée pour Harold Staw, et plus largement pour sa région. La population de l’Inland Empire augmenta de près de 80% en une décennie. L’agglomération du Grand Los Angeles (qui finit par s’étendre sur plus de 88 000 kilomètres carrés), toujours mieux reliée grâce au système californien d’autoroutes en rapide expansion, devint l’une des plus grandes métropoles au monde, et l’une de celles qui grandissaient le plus vite. Des flots de gens ne cessaient d’arriver, attirés par les occasions et le style de vie de la Californie du Sud. Ils y décrochaient de bons emplois, toujours mieux rémunérés, y fondaient une famille, devenaient propriétaires de leur maison avant de déménager dans une maison encore plus grande.

Il leur fallait des appareils électroménagers. Il leur fallait des articles de maison. Il leur fallait de nombreux produits que Harold Staw était prêt à leur vendre.

Il ouvrit un magasin encore plus grand, rebaptisé ABC, à Montclair (encore 5 kilomètres plus à l’ouest le long de l’autoroute). Il négocia un bail de cinquante ans. La rentabilité de l’affaire dépassait tout ce qu’il avait imaginé lorsqu’il était à Fontana et, assurément, ce qu’il aurait pu espérer à Upland.

Bientôt, Harold Staw se mit à racheter ses concurrents pour s’agrandir encore et, dans un cas, fusionna avec le propriétaire de deux autres magasins. L’ABC Store de Covian – à mi-chemin entre Los Angeles et San Bernardino, le long de l’autoroute qui s’allongeait toujours – était vaste de plus de 9000 mètres carrés. C’était le plus grand magasin de la Californie, si ce n’est des États-Unis. Harold transforma ses établissements en véritables centres commerciaux. Non content de proposer aussi bien des vêtements que du gros électroménager, il loua une partie de l’espace à des fournisseurs de service spécialisés, agents d’assurances ou opticiens.

Au début des années 1960, ABC Stores faisait figure de grande chaîne de magasins en Californie du Sud. En 1961, Harold Staw alla encore plus loin, signant son plus gros accord, en fusionnant avec Sage Stores, une chaîne de magasins de discompte basée au Texas. Les origines de Sage n'étaient pas étrangères à Harold. Quand lui avait débuté en vendant aux membres des syndicats, Sage avait démarré avec une clientèle de fonctionnaires (Sage étant l'acronyme de «*state and governement employees*», soit les «employés du gouvernement fédéral et des États fédérés»).

Staw devint l'actionnaire principal et le P.-D.G. de la société ainsi créée, baptisée Sage International. Lors de son introduction en bourse, en 1962, l'entreprise fut valorisée à 10 millions de dollars, la famille Staw détenant plus de 30% des actions.

L'ascension de Harold Staw, comme c'est souvent le cas dans les réussites hors du commun, découla d'un mélange de talent et de chance. Parti de presque rien, il se constitua une belle fortune (avec le potentiel d'une plus grande fortune encore). Il ne disposait guère, au départ, que de son intelligence, de sa persévérance et de son culot, et il s'en servit pour capitaliser sur les évolutions favorables qu'il entrevoyait mais qui, en elles-mêmes, échappaient à son contrôle: l'essor démographique de la génération du baby-boom et celui de la consommation de masse.

Ces tendances favorables se poursuivirent en Californie du Sud tout au long des années 1960 (et au-delà), mais le commerce de discompte devint si lucratif qu'il finit par attirer une concurrence que Harold fut incapable de déjouer, de combattre ou de racheter.

Le premier Kmart ouvrit l'année même où eut lieu la fusion avec Sage.

L'enseigne Kmart serait plus tard détrônée à son tour par Walmart et Target (qui ouvrirent également leurs premiers magasins en 1962, respectivement en Arkansas et dans le Minnesota). Mais dans les années 1960, ce fut elle qui écarta ses concurrents, particulièrement en Californie. S.S. Kresge, chaîne nationale de magasins à petits prix, y construisit son

premier Kmart au nord de Los Angeles, à San Fernando, en janvier 1962. À la fin de l'année, on comptait déjà dix-huit Kmart dans tout le pays.

Il en poussa à proximité des magasins de Harold, parfois de l'autre côté de la rue ou à quelques pâtés de maisons. S.S. Kresge était assez solide pour proposer des prix encore inférieurs aux siens. Mettant en œuvre la même stratégie de localisation et d'expansion que Staw, aux dépens des autres détaillants locaux, elle fit peu à peu disparaître les magasins de discompte indépendants en Californie.

À la fin des années 1960, les magasins ABC (les enseignes californiennes de Sage International avaient gardé ce nom) n'étaient plus rentables.

Au Texas, Sage continuait de prospérer et ouvrait de nouveaux magasins. Kmart ne s'y était pas encore implantée significativement. Même Walmart, fondée dans l'Arkansas voisin, n'y mit pas les pieds avant 1975. C'était une bonne chose pour la société mère, la croissance de Sage compensant les pertes croissantes d'ABC.

Mais c'était problématique pour Harold Staw. Il était certes le P.-D.G. de Sage International, et son principal actionnaire, mais les directeurs des magasins texans (qui, depuis la fusion, possédaient un bloc non négligeable d'actions) s'irritaient de plus en plus de devoir couvrir ses pertes en Californie. Ils voulaient se débarrasser des magasins ABC, les vendre pendant qu'ils avaient encore quelque valeur. Cela voulait dire se défaire d'une partie de la société que Harold avait édifiée.

Le choix paraissait clair.

Harold dirigeait une entreprise possédant de bons actifs (au Texas) et de mauvais actifs (en Californie). Il n'avait aucune réponse valable à apporter face à la menace de Kmart. De plus, ses actionnaires texans menaçaient de se révolter, estimant à juste titre que Sage International (dont il était et demeurerait le principal actionnaire) serait bien plus rentable sans ces magasins californiens.

Pourtant, Harold n’entendait pas les vendre, ni les fermer. Ces établissements ABC étaient ses bébés. Il les avait créés. Ils étaient le fruit de tellement de travail, de tant de décisions intelligentes, prises opportunément.

Au début des années 1970, le ressentiment des actionnaires texans se mua en une guerre de pouvoir, qui allait se traduire par un procès coûteux et chaotique. Le coup le plus dur pour Harold fut porté par un de ses amis les plus proches, son avocat de longue date, qui passa du côté texan pour porter l’affaire devant la justice.

Même confronté à cette tempête, Harold Staw refusa de se défaire d’ABC. Il préféra négocier un accord par lequel il renonçait à tout intérêt dans les actifs rentables de Sage International et redevenait l’unique propriétaire des magasins déficitaires. Les actionnaires texans récupérèrent leurs magasins Sage, les partenaires de la précédente fusion reprirent leurs deux magasins californiens et Harold conserva le reste des établissements californiens.

Il entreprit d’investir la fortune que lui et Shirley avaient accumulée en vingt ans, dans une vaine tentative de sauver son affaire et de rivaliser avec Kmart.

Quelques années plus tard, la chance se présenta sur son chemin, sous la forme d’une offre de rachat par Fred Meyer Inc. Forte de son succès, cette entreprise de discompte fondée dans l’Oregon cherchait à s’implanter en Californie. Elle possédait alors plus de quarante magasins dans quatre États et était cotée en bourse depuis 1960.

Harold Staw déclina l’offre.

Il finit par perdre tous ses magasins, ainsi que la fortune familiale. La seule chose qui épargna la ruine totale au couple fut ce bail de cinquante ans signé pour le bâtiment de Montclair. Longtemps après que les magasins ABC eurent disparu, Harold en tirait encore un petit revenu, en le louant à d’autres enseignes.

Ironiquement, nombre de ses locataires succombèrent également en refusant de s'adapter au contexte économique changeant. CompUSA, par exemple, figurait tout à la fois sur la liste des entreprises qui firent de la publicité lors du Super Bowl de 2002 et cessèrent ensuite leurs activités, et sur celle des locataires de Harold.

Un observateur extérieur remarquera facilement que Harold Staw a ignoré des signaux indiquant pourtant assez clairement qu'il était en train de perdre la bataille: son incapacité à rivaliser avec Kmart, la disparition des autres indépendants dans ce nouvel environnement, l'attitude de ses anciens partenaires, le retournement de son avocat et ami proche contre lui.

S'il n'avait pas su se défaire d'ABC et profiter d'une bonne position chez Sage, il avait encore eu la chance, ensuite, de s'en sortir favorablement grâce à l'offre de Fred Meyer. Pourtant, il avait *choisi* de continuer à investir dans son entreprise, dans un effort voué à l'échec, jusqu'à dilapider presque tout ce qu'il avait acquis.

Le *pourquoi* de ce comportement apparaît mystérieux: qu'est-ce qui a pu rendre un décideur si agile aveugle aux signaux qui clignotaient devant ses yeux? Comment ce même comportement (fait de détermination et de persévérance) qui lui avait permis de prospérer en est-il venu, en partie, à causer sa chute (en se muant en intransigeance, voire en *hubris)*?

Il semble que si nous pouvions résoudre le mystère Harold Staw, nous pourrions alors le résoudre pour bien d'autres personnes, y compris nous-mêmes.

Dans la boue jusqu'aux genoux

La phrase ouvrant l'un des premiers – et des plus influents – articles de recherche qui aient identifié notre tendance à persévérer dans des entreprises vouées à l'échec, même en présence de signaux forts nous incitant à l'abandon, explique très simplement ce qu'un tel comportement a de confondant:

«Intuitivement, on s’attendrait à ce que les individus modifient les décisions ou les comportements qui entraînent des conséquences négatives.»

L’auteur de cet article pionnier de 1976, intitulé *Knee-Deep in the Big Muddy: a Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action* («Dans la boue jusqu’aux genoux: étude sur l’escalade d’engagement dans une action choisie»), se nomme Barry Staw. Il est le fils de Harold et Shirley.

Tandis que son père s’entêtait à mener sa bataille perdue d’avance contre Kmart et certains de ses actionnaires, Barry étudiait les sciences sociales. Il allait devenir une figure de cette génération qui a développé de nouvelles approches pour comprendre pourquoi nous nous obstinons dans des entreprises perdantes et persistons trop longtemps en dépit des mauvaises nouvelles, et quelles stratégies fonctionnent le mieux pour nous aider à nous retirer opportunément.

Barry Staw a atteint la majorité pendant la guerre du Vietnam. L’implication des États-Unis dans ce conflit représentait pour lui le meilleur exemple de cette tendance à s’enliser dès lors qu’on s’est lancé dans une action; un exemple vivant, qui se déroulait au ralenti, sous ses yeux et à prix fort, de notre incapacité à abandonner.

Le désir d’élucider ce mystère a fini par jouer un rôle moteur dans son travail. Le titre de son article de 1976, *Knee-Deep in the Big Muddy*, fait référence à la chanson pacifiste de Pete Seeger, en 1967: *Waist Deep in the Big Muddy*[*].

Vers la fin de la guerre du Vietnam, l’idée que les États-Unis ne pouvaient pas la gagner prévalait largement; pourtant même les décideurs qui en étaient conscients se montrèrent incapables d’en extraire le pays, réagissant plutôt par ce que Staw a ensuite appelé *escalade d’engagement* dans une action vouée à l’échec. Confrontés à la prise de conscience grandissante qu’il n’y avait pas de réelle possibilité de victoire pour les États-Unis, ils *renforcèrent* l’engagement du pays dans la guerre.

Staw insiste, dans son article, sur une révélation tirée des Pentagon Papers, nom donné à un document couvert par le secret défense, émanant du département américain de la Défense et relatant l'historique du conflit, rendu public malgré les objections du gouvernement par le *New York Times* et le *Washington Post.* On y apprenait qu'en 1965, le sous-secrétaire d'État George Ball avait averti Lyndon B. Johnson de l'inéluctable enlisement: «Dès lors que nous aurons subi de nombreuses pertes, nous aurons amorcé un processus pratiquement irréversible. Notre implication sera si grande que nous ne pourrons pas, sans une humiliation nationale, nous retirer en n'ayant pas atteint complètement nos objectifs. Des deux possibilités, je pense que l'humiliation est plus probable que la réalisation de nos objectifs – même après que nous aurons payé un tribut terrible.»

Johnson, bien sûr, n'écouta pas l'avertissement et ce que Ball avait prédit advint. La guerre du Vietnam coûta près de 200 milliards de dollars (soit environ 1000 milliards, inflation corrigée). Environ 58 000 soldats américains furent tués et 300 000 autres blessés. Le conflit coûta également sa carrière à Lyndon Johnson, qui ne put se représenter pour un second mandat. Il engendra enfin au sein de toute une génération une défiance envers le gouvernement, et toute autorité en général.

Le problème de l'escalade d'engagement dans des guerres qui ne peuvent être gagnées est devenu familier. Une fois les États-Unis impliqués en Afghanistan, il leur a fallu vingt ans pour en partir, malgré les promesses de trois présidents. Après deux décennies d'engagement américain et 2000 milliards de dépenses, les talibans ont repris le contrôle du pays quelques jours seulement après le retrait des troupes américaines, ce qui a révélé au grand jour qu'il s'agissait d'une guerre que les États-Unis n'avaient même jamais vraiment commencé à gagner.

L'apport central de Staw, concernant l'escalade d'engagement, a été de montrer que le phénomène ne se limitait pas à des situations telles que la guerre du Vietnam, conflit géopolitique complexe touchant à la fierté nationale. Ses expériences de laboratoire et de terrain ont mis en évidence ce fait: au niveau des individus, des organisations comme des

gouvernements, lorsque nous apprenons de mauvaises nouvelles, lorsque nous recevons des signaux forts indiquant que nous sommes en train de perdre – des signaux que les autres voient clairement –, nous ne refusons pas simplement d'abandonner. Nous doublons et triplons la mise, décidant encore et encore de consacrer plus de temps et d'argent (ainsi que d'autres ressources) à une cause perdue, et nous *renforçons* la croyance que nous avons d'être sur la bonne voie.

Barry Staw ne l'a peut-être découvert que plus tard, mais ses travaux sur l'escalade d'engagement nous aident à comprendre comment la persévérance qui a permis à Harold Staw de construire un empire économique a pu également le détruire, comment son père a pu ignorer les signaux indiquant si clairement qu'il aurait dû se défaire de ses magasins californiens jusqu'à se retrouver sans rien d'autre qu'un bail sur le bâtiment de Montclair.

Attendre jusqu'à ce que ça fasse mal

Nous savons que lorsque l'enjeu est élevé, il peut être ardu de se retirer. Mais d'autres découvertes fascinantes dans ce domaine démontrent que le biais d'engagement peut également agir alors que l'enjeu est *faible*. Une étude, publiée un an avant celle de Barry Staw, portait sur le simple fait d'attendre.

Les psychologues Jeffrey Rubin et Joel Brockner avaient mené une expérience amusante pour répondre à ces deux questions: combien de temps les gens sont-ils capables d'attendre quelque chose qui n'arrive jamais et quel prix sont-ils prêts à payer pour continuer d'attendre? Il s'avère que les gens peuvent patienter un temps étonnamment long, et acceptent de payer une somme qui excède manifestement la valeur de ce qu'ils attendent.

Les chercheurs avaient proposé à des étudiants d'être payés jusqu'à 8 dollars (45 dollars actuels) s'ils réussissaient à compléter une grille de mots croisés lors d'un test de vitesse. Pour obtenir la somme totale, ils devaient terminer la grille en moins de trois minutes, la somme gagnée diminuant à

chaque minute additionnelle. Les étudiants pouvaient abandonner à tout moment, même s'ils n'avaient trouvé aucun mot et recevoir alors 2,40 dollars pour leur participation, mais ils devaient le faire avant que les trois minutes soient écoulées.

Plusieurs définitions étant très difficiles, ils avaient également le droit de demander un dictionnaire de mots croisés (l'étude se déroulait à une époque où le public n'avait pas accès à Internet), mais un seul était disponible et on leur disait que d'autres participants travaillaient également à compléter cette grille dans d'autres salles. Ils devraient donc interrompre leur tâche en attendant que le dictionnaire soit enfin disponible, mais l'horloge continuerait de tourner.

Ce que ne savaient pas les participants à l'étude, c'est qu'il n'y avait pas de dictionnaire, donc que l'attente serait infinie.

Un peu plus de la moitié des sujets attendirent le dictionnaire qui n'existait pas au-delà du moment où la récompense attribuée pour l'achèvement de la grille devenait inférieure à 2,40 dollars. Pour reprendre les mots des auteurs, ils attendirent «au-delà de ce "point de non-retour", enlisés dans un conflit auquel il n'y avait plus d'échappatoire satisfaisante».

L'escalade d'engagement est coûteuse. Si les participants avaient déclaré forfait plus tôt, ils auraient gagné davantage. Cela donne l'impression que l'idée même de l'abandon nous ralentit, mais Rubin et Brockner ont montré que la faute est souvent imputable à la persévérance.

Les travaux menés sur l'escalade d'engagement depuis quarante-cinq ans – qu'il s'agisse des différentes expériences menées en laboratoire ou sur le terrain, comme des explications éclairant un comportement couramment observé – indiquent que ce type d'enlisement au service d'une cause perdue se produit dans toutes sortes de contextes et de circonstances.

Nous nous accrochons à nos décisions de bien des façons. Si on nous offre l'occasion de nous retirer et si on nous présente des informations pertinentes, nous n'en persisterons pas moins trop longtemps, en rejetant la

possibilité de laisser tomber et en défendant notre décision première au point de consacrer encore plus de ressources à essayer de sauver les meubles.

Cela reste vrai, qu'il s'agisse de patienter dans une file d'attente qui n'avance pas, de mener une guerre qui ne peut être gagnée, de s'obstiner trop longtemps dans une relation ou un travail insatisfaisant, ou de continuer à dépenser de l'argent dans une voiture qui vaut bien moins que le coût des réparations. C'est ainsi qu'une maison peut devenir un gouffre financier. C'est ainsi que nous ne cesserons pas de regarder un mauvais film, parce que nous avons commencé à le visionner. C'est ainsi que des entreprises continuent de développer et de défendre des produits qui sont manifestement des échecs, ou persévèrent dans les mêmes stratégies longtemps après que les conditions ont changé.

George Ball avait raison. Ce type de comportement est la règle.

Persévérer en dépit des risques, comme l'ont fait Ali ou Rob Hall, n'est pas exceptionnel. Renoncer à ce qu'on a entrepris avant l'échec assuré l'est. Des individus comme Stuart Hutchison, Stewart Butterfield et Alex Honnold sont des exceptions.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 4

- Quand nous perdons, nous ne sommes pas seulement plus susceptibles de nous en tenir à l'action décidée, mais nous avons toutes les chances de redoubler d'efforts. Cette tendance est appelée *escalade d'engagement.*
- L'escalade d'engagement est avérée et universelle; elle s'observe au niveau des individus, des organisations et des gouvernements. Nous avons tous tendance à nous enliser dans nos actions une fois celles-ci lancées, en particulier si les nouvelles sont mauvaises.

- L’escalade d’engagement ne se produit pas uniquement dans les situations à fort enjeu. Elle survient également lorsque l’enjeu est faible, ce qui démontre à quel point cette erreur est répandue.

---

* «Dans la boue jusqu’à la taille».

CHAPITRE 5

COÛTS IRRÉCUPÉRABLES ET PEUR DU GASPILLAGE

En 2008, les électeurs californiens approuvaient l’émission de 9 milliards de dollars d’obligations destinées à financer la construction d’une ligne ferroviaire à grande vitesse entre Los Angeles et San Francisco. Les trains qui devaient y circuler, à une vitesse maximale de 350 kilomètres à l’heure, devaient bénéficier à tous les Californiens vivant sur le tracé de la ligne.

Les moteurs économiques de cet État se trouvent sur la côte, au nord (baie de San Francisco et Silicon Valley) et au sud (Los Angeles et San Diego). Grâce à la grande vitesse et à une mobilité accrue, le reste de l’État devait pouvoir participer à la prospérité concentrée dans ces deux zones. Le projet devait également soulager les marchés immobiliers hypertrophiés de ces zones métropolitaines du Nord et du Sud, en permettant aux habitants de s’installer plus loin, grâce à des temps de trajet devenus raisonnables.

Au moment du vote, on estimait que la ligne serait achevée en 2020, pour un coût de 33 milliards de dollars, et que son fonctionnement générerait un revenu annuel de 1,3 milliard de dollars dès cette année-là. Dégageant un bénéfice opérationnel de 370 millions, la ligne serait autofinancée et de plus en plus rentable ensuite. Les obligations émises ne couvraient qu’environ un quart du coût estimé du chantier, le reste devant provenir de fonds fédéraux, d’autres fonds de l’État et des partenariats public-privé.

Ces projections étaient toutes dues à la California HighSpeed Rail Authority (ou, comme elle se désignait elle-même, «l'Autorité»). Celle-ci avait été chargée, dès l'origine du projet, de la planification du chantier, de la conception et de la construction de la ligne, dont elle serait ensuite l'opérateur. Elle est donc, encore à ce jour, le décideur, sous la supervision du gouverneur et du parlement de l'État.

L'Autorité produit un nouveau plan d'affaires et met à jour ses projections tous les deux ans. Les coûts n'ayant cessé de grimper, et la date d'achèvement du chantier de reculer dans ces documents, il apparaît de plus en plus clairement que les plans et projections précédents – ceux avancés à l'origine comme ceux révisés ultérieurement – étaient totalement déconnectés de la réalité.

Pour prendre la mesure, stupéfiante, de l'écart entre les prévisions de l'Autorité et la réalité, rappelez-vous qu'elle estimait le revenu opérationnel pour 2020 à 1,3 milliard de dollars. Le chiffre réel en est bien éloigné.

De combien? De 1,3 milliard. La ligne n'était pas opérationnelle en 2020, même pas partiellement.

Compte tenu de la fiabilité des projections passées, rien ne permet de croire que les estimations révisées pour 2029 (date désormais projetée de la première mise en service) ou 2033 (date d'achèvement avancée à ce jour) soient raisonnables. Ce qui n'est pas surprenant, puisque la construction du premier segment de ligne (40 kilomètres entre Madera et Fresno) fut approuvée en 2010, mais que rien ne se passa sur le terrain *pendant encore cinq ans*.

Un bon indice que l'achèvement du chantier sera encore plus tardif: le fait que son *démarrage* ait été retardé de cinq ans.

Pourquoi tout cela prend-il tellement de temps? Il s'avère que les ingénieurs doivent surmonter deux obstacles gigantesques pour relier la partie centrale du tracé, à l'intérieur des terres, aux zones métropolitaines essentielles à l'une et l'autre extrémité de la côte californienne. D'abord, ils

doivent trouver le moyen de franchir – ou de percer – les monts Tehachapi, afin de relier Bakersfield à Los Angeles dans la partie méridionale de la ligne. Ce problème paraît bien dérisoire en regard du second goulet d'étranglement, le col Pacheco, dans la chaîne Diablo, qui se dresse entre la vallée Centrale et la baie de San Francisco, au nord.

Ce n'est pas comme si l'Autorité n'avait pas eu connaissance de l'existence de ces deux barrières en 2010. Les monts Tehachapi et le col Pacheco sont là depuis au moins cinq millions d'années, et l'étaient assurément lorsque l'itinéraire de la ligne à grande vitesse a été décidé, ainsi que le percement de longs tunnels dans les montagnes à coups d'explosifs.

En 2018, l'Autorité a reconnu que la réalisation de tunnels sous le col Pacheco présentait «la plus grande incertitude en termes de coût et de calendrier». Elle sait que faire sauter la montagne, traverser une faille sismique active et résoudre les difficultés techniques posées par ces obstacles géologiques entraînera des dépenses colossales. Mais ce qu'elle ne sait pas, c'est si, comment, quand et à quel coût elle pourra y parvenir.

En 2020, l'Autorité a admis l'énormité du défi. L'ensemble des tunnels (dont ceux du col Pacheco et des monts Tehachapi), a-t-elle expliqué, «représentent près de 80% du coût total estimé» pour la construction de la ligne.

On pourrait penser qu'après avoir enfin admis que surmonter ces deux goulets d'étranglement était une entreprise incertaine et peut-être impossible, en même temps qu'excessivement coûteuse, l'Autorité aurait examiné en détail comment résoudre ces difficultés avant de poursuivre la construction de la ligne. Car, si vous ne savez pas comment vous allez relier Los Angeles à San Francisco à un coût acceptable pour le contribuable, à quoi cela sert-il de continuer à poser des rails?

Pourtant, en 2019, au lieu de saisir ce qui, d'un point de vue extérieur, paraissait l'occasion idéale pour enterrer tout le projet, le gouverneur Gavin Newsom approuvait un plan visant à terminer la section de la ligne entre

Bakersfield et Merced au nord, sans qu'il soit fait mention des deux obstacles majeurs. Merced est situé à environ 175 kilomètres de San Francisco, du mauvais côté du col Pacheco. Et Bakersfield se trouve à 160 kilomètres de Los Angeles, du mauvais côté des monts Tehachapi.

Une fois que cette section sera achevée, le plan prévoit que les efforts se portent sur la construction de la ligne entre San Francisco et la Silicon Valley, deux zones déjà très bien desservies par le réseau routier. Pire que cette redondance, ces zones s'étendent l'une et l'autre au nord du col Pacheco.

Ainsi, contre tout bon sens, l'idée est de poursuivre la construction des infrastructures sans traiter les problèmes qui, *in fine*, compteront pour au moins 80% du coût du train à grande vitesse. Parce que cela est moins onéreux et plus facile, l'Autorité va construire une ligne qui, en définitive, ira de *nulle part* à *nulle part*, en tout cas pas à l'endroit où les gens pouvaient raisonnablement l'attendre, compte tenu des promesses faites au début du projet, en 2008.

Cette approche est aussi insensée que si l'on projetait de construire des immeubles résidentiels sur la Lune et que pour mener à bien ce projet, on les édifiait sur Terre en attendant de résoudre la question de savoir comment les expédier sur la Lune.

Par conséquent, les projections actuelles d'une première mise en service en 2029 et d'un achèvement de la ligne en 2033 semblent outrageusement optimistes, et en réalité, infondées. Cela vaut également pour toutes les projections chiffrées du coût du train à grande vitesse lui-même. En juin 2021, l'Autorité avait déjà dépensé plus de 8,5 milliards de dollars pour la planification et la construction des voies. Et le coût estimé de l'ensemble du projet a explosé, passant de 33 à 105 milliards de dollars.

Ces estimations n'incluent même pas le coût total du percement des tunnels au nord et au sud, l'Autorité n'ayant reconnu l'énormité du défi que dans les dernières années, sans encore entrer dans les détails et chiffrer, notamment, ce que coûtera une telle entreprise.

Étant donné la situation actuelle, on peut parier que si les décideurs avaient su ce qu'ils savent aujourd'hui sur le coût du train à grande vitesse et les délais d'achèvement, jamais ce projet n'aurait été approuvé.

Mais maintenant qu'il a été lancé, l'Autorité semble peu disposée à jeter l'éponge et à minimiser ses pertes.

L'effet des coûts irrécupérables

Quand on évoque des grands chantiers publics devenus hors de contrôle, à l'image de celui du train à grande vitesse californien, si les travaux en économie comportementale vous sont quelque peu familiers, la première chose qui vous vient probablement à l'esprit est que cela ressemble fort à un problème de coûts irrécupérables.

Richard Thaler a été le premier, en 1980, à avancer qu'il s'agit là d'un phénomène généralisé, en décrivant cet effet des coûts irrécupérables comme un biais cognitif systématique, se traduisant par le fait que les gens prennent en compte l'argent, le temps, les efforts et toute autre ressource déjà investis dans une entreprise lorsqu'ils doivent décider s'il faut persévérer et dépenser encore plus.

Un décideur parfaitement rationnel ne prendrait en considération que les coûts et les bénéfices futurs pour décider de continuer ou pas dans la même voie. Autrement dit, si persister avait une valeur attendue positive, l'agent rationnel persisterait. En cas de valeur attendue négative, il se retirerait.

Quarante ans d'expériences et de recherches sur le terrain, dans divers domaines, ont montré que les gens se comportaient plutôt comme Thaler en a fait l'hypothèse. Lorsqu'ils doivent décider d'aller de l'avant ou non, ils prennent *de fait* en compte ce qu'ils ont déjà investi dans leur projet. Et cela parce qu'ils pensent, de façon irrationnelle, que le seul moyen de récupérer ou de justifier ces coûts, c'est de continuer.

Pour le dire simplement, l'effet des coûts irrécupérables pousse les êtres humains à s'obstiner dans des entreprises auxquelles ils devraient mettre

fin.

Livrons-nous, par exemple, à une petite expérience de pensée: un groupe de musique que vous adorez donne un concert en plein air dans votre ville. Le jour venu, il fait horriblement froid, il pleut à verse, et la météo prévoit le même temps pour toute la soirée. Un ami vous annonce qu'il a un billet en trop et qu'il serait ravi de vous inviter au concert. Vous le remerciez, mais déclinez l'invitation parce que, quand bien même vous adorez ce groupe, vous n'avez aucune envie de rester sous la pluie au milieu de la foule pendant des heures, à risquer l'hypothermie.

Maintenant, imaginez que vous avez acheté un billet dès la mise en vente, au prix de 95 dollars. Le jour dit, il fait horriblement froid, il pleut à verse, et la météo prévoit le même temps pour toute la soirée. Allez-vous au concert?

Si vous êtes comme la plupart des gens, vous savez intuitivement que ces deux scénarios diffèrent. Dans le second cas, les gens sont plus susceptibles de se rendre au concert, parce qu'ils ne veulent pas gaspiller un billet qu'ils ont payé.

Cet exemple met en évidence le biais des coûts irrécupérables. Dans le premier cas, vous prenez une décision qui n'est pas influencée par un choix antérieur. Vous n'avez pas acheté de billet et ne prévoyiez même pas d'aller à ce concert. Vous n'envisagez que les coûts et les bénéfices futurs, comparant l'inconfort d'être dehors pendant des heures par un temps de chien avec le plaisir de voir jouer le groupe que vous adorez.

Si vous décidez que le coût excède le bénéfice lorsqu'on vous propose un billet gratuit, cela devrait également valoir si vous avez-vous même acheté un billet.

Que vous ayez dépensé de l'argent pour ce billet ne devrait entrer que très peu en ligne de compte, et même pas du tout en fait, parce que ce coût est déjà irrécupérable, l'argent étant sorti de votre compte. Mais le plus

souvent, nous pensons autrement: «Si je n’y vais pas, j’aurai gaspillé cet argent.»

Cet effet s’exerce d’autant plus puissamment que le prix du billet est élevé. Imaginez qu’au lieu de 95 dollars, vous en ayez dépensé 150, 250 ou 500. À mesure que la dépense croît, l’effet des coûts irrécupérables augmente également.

Une autre façon d’appréhender ce biais est de réfléchir en termes d’investissement à la bourse. Lorsque vous décidez d’acheter ou non une action, tout ce qui importe est de savoir si la valeur attendue est positive à terme. Pensez-vous que vous allez gagner de l’argent avec cette acquisition? C’est ainsi que vous procédez quand il s’agit d’un choix nouveau, mais si vous possédez déjà cette action et que sa valeur a baissé depuis que vous l’avez achetée, vous serez plus susceptible de la conserver, dans une tentative pour récupérer ce que vous avez déjà perdu sur ce titre.

C’est pourquoi les traders particuliers ignorent leurs propres ordres stop.

Un tel comportement est irrationnel. Vous n’achèteriez pas telle action aujourd’hui? Vous ne devriez pas non plus la conserver plus longtemps. Car la décision de maintien est identique à une décision d’achat.

Le problème des coûts irrécupérables fait écho aux travaux de Kahneman et Tversky explorant dans quelle mesure les gens sont prêts à parier, selon qu’ils perdent ou gagnent à accepter la proposition qui leur est faite. Cela n’est pas surprenant, car leur article de 1979, au fondement de la théorie des perspectives, comprenait une série de résultats que Thaler, précisément, a tenté de décrypter dans son article de 1980.

Rappelez-vous: Kahneman et Tversky ont commencé par imputer une perte aux participants, puis leur ont offert le choix de se retirer ou de payer pour l’occasion de se risquer à un pari susceptible de l’effacer.

Nous savons bien sûr que les gens ont tendance à préférer la seconde option – accepter le pari plutôt que d’assumer leur perte – parce qu’ils prennent en compte l’argent qu’ils doivent déjà. Il n’y a aucun doute que si

vous proposiez à quelqu'un (qui n'a encore ni gagné ni perdu d'argent) de jouer à pile ou face avec une probabilité de 50-50 de gagner 100 dollars ou de perdre 120 dollars, aucune personne saine d'esprit n'accepterait le pari. C'est pourtant ce que les participants ayant enregistré une perte dans l'étude de Kahneman et Tversky étaient prêts à accepter.

La proposition de ces chercheurs est d'une rare élégance. L'erreur décisionnelle apparaît manifeste, sans être obscurcie par des complications: par exemple, comment ces participants se sont retrouvés dans une position perdante, ou s'ils ont réalisé que la valeur attendue était négative. Lors de ces expériences comme de celles qui ont suivi, les calculs mathématiques étaient présentés clairement et en toute transparence aux participants.

Il ne s'agit donc pas d'une erreur de calcul. Il s'agit d'un biais cognitif.

Dans une hypothèse aussi simple que celle du concert, ce biais est tout aussi manifeste. Il semble assez évident que trancher entre votre envie de voir le groupe jouer et celle de passer (ou non) des heures sous la pluie et dans le froid ne devrait pas dépendre du fait que vous ayez ou non payé votre billet.

Mais l'illusion cognitive est très puissante. Ce n'est pas parce que vous savez qu'il s'agit là d'un biais théorique que vous n'y succomberez pas la prochaine fois que vous serez confronté à ce genre de décision.

On peut voir cela comme une illusion d'optique. C'est comme lorsque vous regardez deux carrés tracés sur des fonds de couleur différente; l'un apparaît marron, l'autre orange. Mais lorsqu'on retire les fonds, vous voyez que les carrés sont, en réalité, exactement de la même couleur. L'effet de contraste avec les fonds vous a conduit à les voir de couleur différente.

Mais peu importe le nombre de fois où je vous montrerai que les carrés sont de la même couleur et où je vous expliquerai ce qu'il se passe dans votre cortex visuel: quand vous les regarderez de nouveau sur les deux fonds, vous en verrez un marron et l'autre orange. Vous ne pouvez pas «dé-voir».

Il est tout aussi difficile de «dé-voir» les coûts irrécupérables lorsqu'on doit prendre la décision de persévérer ou de se retirer.

Quand «grand chantier public» est un oxymore

L'effet des coûts irrécupérables est omniprésent dans le projet du train à grande vitesse californien. Si on proposait à n'importe qui de lancer ce projet aujourd'hui – connaissant l'explosion des coûts, qui atteignent actuellement 105 milliards de dollars et sont susceptibles d'augmenter encore significativement, et sachant combien il sera difficile de percer les deux chaînes de montagnes –, il paraît évident que la réponse serait un «non» définitif.

Aux coûts directs du projet s'ajoutent les coûts d'opportunité. Chaque dollar que la Californie engloutit dans ce chantier pourrait être alloué à autre chose, plus bénéfique et créant davantage de valeur pour les contribuables dont l'argent finance l'entreprise.

Mais imaginez quel cran devrait avoir un homme ou une femme politique pour abandonner ce projet, sachant qu'il lui serait reproché d'avoir «gaspillé» plus de 88 milliards de dollars dans une ligne à grande vitesse jamais achevée. La pression pour persévérer et «récupérer» ces coûts est énorme.

Dès qu'il s'agit de grands chantiers publics, le même refrain revient.

Des décennies plus tôt, entre le milieu des années 1970 et 1984, le Tennessee-Tombigbee Waterway* a connu le même sort que le train à grande vitesse, devenant l'un des chantiers publics les plus coûteux jamais entrepris par le gouvernement fédéral. Jimmy Carter chercha en vain à y mettre un terme, jugeant que c'était là un gaspillage d'argent public. Le *New York Times* écrivait alors que «les membres du Congrès des autres régions en parlaient comme d'un gâchis à 2 milliards de dollars, du pire exemple de clientélisme politique».

Paradoxalement, l’inflation des coûts déjà supportés justifia précisément de *ne pas* abandonner le projet.

L’achèvement de cette voie navigable artificielle dut tout à un groupe de sénateurs (représentant les États qu’elle devait desservir) qui firent valoir avec succès que «stopper le projet après avoir déjà tant dépensé revenait à gaspiller l’argent des contribuables». Le sénateur Jeremiah Denton affirma ainsi: «Mettre un terme à un projet dans lequel 1,1 milliard de dollars a été investi serait gérer de façon déraisonnable les dollars du contribuable.»

Telle n’était sans doute pas l’intention du sénateur Denton, mais je doute qu’on puisse trouver meilleure illustration du biais des coûts irrécupérables.

La centrale nucléaire de Shoreham, dans l’État de New York, objet d’une étude de terrain réalisée par Jerry Ross et Barry Staw, offre un autre exemple, plus coûteux encore, d’un grand chantier ayant donné lieu à une escalade d’engagement. Le coût en avait été estimé, en 1966, à 75 millions de dollars, pour un achèvement en 1973. Obtenir l’approbation de la Commission à l’énergie atomique pour démarrer la construction avait suffi à dépasser à la fois le budget prévisionnel initial et la date annoncée d’achèvement.

En 1979, les personnes en charge du projet affirmaient pourtant que le chantier avait été mené à bien à 80%. En 1983, la centrale n’était toutefois toujours pas terminée et un porte-parole de l’entreprise propriétaire admettait clairement qu’il y avait un problème de coûts irrécupérables, soulignant que si la décision devait être prise à nouveau, le projet n’aurait pas été poursuivi: «Si nous avions su qu’on parlait d’une centrale à 3 milliards de dollars et eu conscience de toutes les autres difficultés – l’autorisation, les problèmes politiques –, je pense que nous aurions décidé de ne pas y aller.»

Et pourtant, le chantier continua! Il fallut *encore* six ans et 2,5 milliards de dépenses *supplémentaires* avant que la centrale toujours inachevée soit abandonnée.

Il est facile de contempler ces fiascos en levant les yeux au ciel et de penser: «Un gaspillage typique!» Mais l'effet des coûts irrécupérables nous entraîne tous, à petite ou grande échelle, à construire des voies qui ne vont nulle part, à refuser d'abandonner parce que nous ne voulons pas perdre ce que nous avons déjà dépensé.

Nous pouvons nous accrocher à une maison devenue un gouffre financier, refuser de changer de programme à l'université bien qu'on y soit malheureux, parce que nous avons déjà suivi tant de cours et que nous y avons consacré tellement de temps. Ou bien, nous ne voulons pas renoncer à une carrière pour laquelle nous nous sommes formés pendant des années, parce que cela voudrait dire que cette formation n'a servi à rien. Ou encore, nous continuons de regarder un mauvais film pour ne pas avoir gaspillé le temps déjà passé à le regarder.

Dès lors que nous avons investi des efforts ou de l'argent dans un projet, le biais des coûts irrécupérables affecte toutes nos décisions quant à la suite à lui donner.

Le katamari

C'est l'histoire d'un jeu vidéo populaire, sorti en 2004, sous le nom de *Katamari Damacy.* C'était un jeu idiot, étrangement addictif, à l'intrigue grandiose mais simple. Le joueur devait contrôler les actions d'un tout petit prince, à qui son père, le Roi de tout le Cosmos, offre un *katamari* (terme japonais désignant un «amas»), une balle collante qu'il faut faire rouler autour de différents sites, afin de ramasser tout ce qui traîne sur le sol, la balle grossissant à mesure qu'elle agrège davantage de matière.

Pourquoi menez-vous cette mission? Le roi, sous l'effet de l'ivresse, a accidentellement détruit de nombreuses étoiles et constellations. Vous devez donc faire grossir la balle jusqu'à ce qu'elle soit assez volumineuse pour se transformer en étoile et remplacer une de celles que le roi a détruites. L'intrigue est un peu niaise, mais pas plus que ce qui est censé vous motiver

à dévorer des points et des fruits dans *Packman* ou à assembler des briques dans *Tetris.*

Le katamari ne peut pas rouler sur des éléments plus gros que lui. Sinon, sous l'impact, il perd de la matière et rapetisse. Au début, il est juste assez gros pour ramasser des choses comme des fourmis, des punaises et des boutons. Heurter une souris peut tourner à la catastrophe.

Mais au fur et à mesure de la collecte, la balle grossit. Alors, vous terrorisez la souris. Vous pouvez rouler sur des piles, des assiettes de nourriture, des radios, des chaussures, des animaux domestiques. Des vaches, des ours, des lutteurs de sumo, des voitures, des monstres, des bâtiments, des îles, des montagnes.

Ainsi que le remarque un critique après avoir énuméré une partie de ces éléments ordinaires, «au bout de vingt-cinq minutes, le vrai défi consiste à arracher des arcs-en-ciel du sol».

Comme le katamari, qui accumule en roulant toutes sortes de choses lui permettant de grossir et d'en amasser d'autres encore plus volumineuses, le biais des coûts irrécupérables comporte une dimension d'autorenforcement dont nous devons vraiment nous méfier.

Quand nous nous lançons dans une entreprise, nous accumulons de même le temps, l'argent et les efforts consacrés à cette dernière. À mesure que les coûts s'additionnent, la masse grossit, ce qui renforce notre engagement dans le projet; renoncer devient de plus en plus difficile. La décision de persévérer nous pousse à accumuler encore les coûts, ce qui, à son tour, augmente la probabilité que nous choisissions encore de continuer quand, de nouveau, nous envisagerons de lâcher l'affaire. Et dans la balance, le poids penche toujours plus du côté de la persévérance.

Il y a un effet boule de neige.

On peut l'observer chez les étudiants attendant un dictionnaire de mots croisés qui n'arrive jamais. Une fois qu'ils ont commencé à attendre, le temps déjà passé à patienter les pousse à attendre encore plus longtemps, ce

qui augmente le temps passé à patienter, ce qui les conduit à attendre encore plus longtemps. Pendant ce temps, la compensation promise s'évapore.

Nous avons tous connu cela, ne serait-ce qu'en faisant la queue à la caisse d'un magasin.

De prime abord, quand nous décidons quelle caisse choisir, nous nous comportons comme Einstein. Nous ne considérons pas seulement la longueur de chaque file d'attente, mais nous prenons également en compte notre première lecture de la vitesse et du niveau d'expérience des caissiers. Nous y ajoutons la position dans la queue des clients qui n'ont pas préparé leur moyen de paiement, semblent distraits par leurs enfants, se débattent avec leurs coupons de réduction, ou ont entassé des articles sous leur chariot.

Pourtant, une fois que nous sommes dans une file et que nous avons investi du temps dans l'attente, nous n'envisageons plus avec la même rigueur la décision d'en changer ou de rester là. Lorsque nous voyons la caissière d'à côté expédier trois clients alors que la nôtre papote tout en encaissant le seul client déjà passé, est-ce que nous avons un mouvement d'irritation ou levons les yeux au ciel? Assurément. Changeons-nous de file? Presque jamais.

Et plus nous attendons – plus nous passons de temps dans la file choisie –, moins nous sommes disposés à en changer. C'est ainsi que nous nous faisons piéger.

Une relation dysfonctionnelle se transforme en jeu de *Katamari.* Votre ami se plaint de vivre une relation insatisfaisante. Si vous lui demandez pourquoi il ne rompt pas tout simplement, il vous répondra le plus souvent: «Parce que j'ai déjà consacré tellement de temps à faire en sorte que cela fonctionne.» Il vous dira même parfois: «Je m'y suis investi corps et âme.» Plus il y a consacré de temps, moins il est susceptible de rompre, ce qui l'amène à y investir encore plus de temps pour que cela fonctionne. Il est alors d'autant moins susceptible de rompre. Et ainsi de suite.

Pas étonnant que cette conversation soit vouée à se répéter encore et encore. La relation dysfonctionnelle continue d'accumuler de la masse – les arrangements de vie, les amis, les animaux domestiques, les objets acquis, l'achat immobilier – jusqu'à ce que les partenaires en arrivent à arracher les arcs-en-ciel.

Nous voyons quelque chose de semblable à l'œuvre pour Sarah Olstyn Martinez, avant qu'elle ne soit capable d'appréhender la décision de renoncer à sa carrière hospitalière comme un problème de valeur attendue. Plus elle consacrait de temps à sa carrière, plus il lui était difficile de l'abandonner. Elle y avait déjà investi quinze années avant de commencer à envisager la possibilité d'un changement. Lorsqu'elle m'a contactée, une autre année s'était écoulée, ce qui créait encore plus de résistance.

C'est l'une des raisons pour lesquelles les traders conservent des positions perdantes. Imaginez que vous soyez dans la situation suivante: alors que vous perdez de l'argent sur une position, vous annulez votre ordre stop parce que vous voulez récupérer vos pertes. Cela vous conduit à en accumuler davantage, ce qui vous rend encore moins susceptible de liquider cette position.

J'ai vu l'escalade d'engagement se produire sous mes yeux aux tables de poker. Des joueurs perdaient et misaient encore pour tenter de récupérer les pertes déjà accumulées. Cette décision engendrait encore plus de pertes, les conduisant à miser encore, parfois plus gros.

Ils se faisaient piéger.

Et c'est pourquoi Stewart Butterfield et Alex Honnold sont si exceptionnels.

L'un et l'autre ont su réduire leurs pertes malgré les ressources colossales qu'ils avaient déjà investies dans la poursuite de leur objectif. Butterfield avait travaillé quatre ans et dépensé plus de 10 milliards de dollars sur l'argent de ses investisseurs quand il a abandonné *Glitch.* Honnold s'était entraîné plusieurs mois pour conquérir El Capitan, et

pourtant, alors même qu’une équipe de caméramen était littéralement suspendue dans la montagne pour documenter sa tentative et que le film réalisé par son ami reposait entièrement sur son succès, il a renoncé à atteindre le sommet en 2016.

Jusqu’où grossit le katamari?

Lors de l’expérience menée en 1976, «Dans la boue jusqu’aux genoux: une étude de l’escalade d’engagement dans une action choisie», Staw s’était demandé à quel point le fait de s’être déjà investi dans une action influençait les décisions futures de persévérer ou de se retirer.

La réponse est: «beaucoup».

Le chercheur avait recruté des étudiants en école de commerce, auxquels il avait confié la tâche de décider individuellement comment une entreprise devait répartir des fonds de recherche et développement entre deux de ses divisions. Pour s’aider dans leur choix, les étudiants disposaient d’un historique des performances financières de la société et des deux divisions concernées sur dix ans.

Chaque participant devait prendre une décision du type tout ou rien. En d’autres termes, les étudiants n’avaient que deux options: affecter 10 millions de dollars à une division et ne rien accorder à l’autre, ou vice versa.

Compte tenu des données fournies, il existait des arguments convaincants en faveur de l’allocation des ressources à une division comme à l’autre. Si l’une était plus rentable, l’autre se développait plus rapidement. De fait, les participants, n’ayant aucun parti pris déjà formé, se divisèrent à 50-50 sur leur choix.

Ce que Staw voulait en fait découvrir, c’était si la décision d’allocation initiale des fonds allait influencer de futures décisions de répartition des ressources, notamment lorsque les participants auraient été informés que leur choix s’était révélé peu judicieux. Autrement dit, il voulait voir si,

confrontés à une nouvelle décision d'allocation, ceux qui avaient pris une décision perdante précédemment seraient plus susceptibles de persister et de continuer à diriger les fonds vers cette même division où ils avaient déjà investi des ressources à perte.

Le chercheur distribua à tous les étudiants une simulation des résultats financiers de la société pour les cinq années à venir. Quelle que soit la division choisie initialement, ces données additionnelles montraient qu'elle enregistrait une stagnation des ventes et des pertes toujours plus importantes, et sous-performait significativement par rapport à celle que les étudiants avaient négligée.

Après avoir pris connaissance de ces informations, les étudiants recevaient un nouveau budget de 20 millions de dollars, qu'ils pouvaient cette fois répartir *proportionnellement* entre les deux divisions. Staw fit l'hypothèse qu'ayant reçu une rétroaction négative sur leur première décision, les étudiants augmenteraient leur engagement initial et favoriseraient, pour cette seconde allocation, le même département.

Et c'est bien ce qu'il constata. Les étudiants allouèrent en moyenne plus de 13 des 20 millions de dollars à la division vers laquelle ils avaient initialement dirigé les fonds de recherche et développement, contre un peu moins de 7 millions à celle qu'ils n'avaient pas choisie d'emblée.

Pour obtenir des résultats incontestables, Staw avait recruté un autre groupe d'étudiants. Ils avaient également pour mission de répartir les 20 millions entre les deux divisions, mais c'était pour eux la toute première décision. Ils reçurent les mêmes résultats financiers que les autres participants et furent informés que 10 millions avaient été affectés, cinq ans plus tôt (par un responsable parti depuis, leur dit-on), à la recherche et développement de ce département, lequel avait ensuite sous-performé.

Quand ces participants, n'ayant donc pas fait le choix initial d'investir les fonds de recherche et développement dans une division plutôt qu'une autre, répartirent les 20 millions de dollars, ils attribuèrent en moyenne 9 millions à celle qui avait reçu précédemment des fonds – soit bien moins

que les 13 millions alloués par leurs pairs qui traînaient la masse des coûts irrécupérables qu'ils avaient personnellement subis.

Comprenez bien: les étudiants responsables de la première décision ayant fait perdre de l'argent à l'entreprise attribuèrent *près de 50% plus d'argent* à la même division que ceux qui disposaient d'informations identiques sur l'historique de la société, mais n'avaient aucune responsabilité personnelle dans la politique antérieure.

Les travaux de Staw révèlent ainsi combien l'implication antérieure dans une décision peut nous influencer et induire une escalade d'engagement, tandis que quelqu'un prenant la même décision pour la première fois sera susceptible de se retirer. Il note également dans son article que les décisions de persévérer se renforcent d'elles-mêmes: «En raison du besoin de justifier un comportement antérieur, un décideur, confronté à des conséquences négatives, est susceptible d'augmenter son engagement et ce niveau d'engagement plus élevé est à son tour susceptible d'entraîner d'autres conséquences négatives.»

Les découvertes de Barry Staw lèvent un coin du voile sur ce qu'il s'est passé pour son père. Compte tenu des pertes enregistrées de longue date par les magasins de Harold Staw en Californie et de la constante dégradation de la situation, qu'il ait décliné l'offre de rachat de Fred Meyer Inc. laisse en effet perplexe. Les travaux de son fils nous éclairent sur le pourquoi de cette attitude. Les pertes croissantes de Harold Staw, alors qu'il s'entêtait à renflouer ses établissements californiens, l'ont incité à renforcer son engagement jusqu'à refuser les occasions qui lui étaient offertes de jeter l'éponge et d'échapper à la ruine quasi complète.

Comptabilité mentale

Les grands joueurs de poker ont coutume de dire que le poker est un jeu qui dure longtemps.

Ce dicton leur rappelle que les cartes qu'ils ont en main ne sont pas les dernières qu'ils vont jouer, et que ce jour n'est pas le dernier à les voir jouer. Au cours de sa vie, un joueur de poker jouera des milliers et des milliers de mains; aussi, dans une perspective large, qu'il perde ou pas un coup importe peu. Ce qui compte, c'est qu'il maximise sa valeur attendue au fil de toutes ces journées de jeu et de toutes ces mains. Voilà ce qu'ils entendent par «un jeu qui dure longtemps».

Ce mantra vise à les aider à surmonter le biais des coûts irrécupérables, qui se traduit, au poker, par le fait de vouloir protéger l'argent déjà misé sur un coup en ne se couchant pas, ou de refuser de se retirer de la partie quand on perd. Bien sûr, ce qui vaut au poker est également valable dans la vie.

Nous avons tous besoin de ce genre de rappel en raison d'une bizarrerie dans notre comptabilité mentale.

Lorsque nous nous lançons dans quelque chose, qu'il s'agisse de mettre de l'argent au pot sur un coup au poker, de commencer une relation ou un travail, ou d'acheter des actions, nous ouvrons tous mentalement un compte. Lorsque nous nous retirons, en nous couchant au poker, en mettant fin à cette relation, en quittant ce travail, ou en vendant nos actions, nous clôturons ce compte.

Il se trouve que nous n'aimons pas du tout clôturer nos «comptes mentaux» sur un déficit.

Lorsque nous sommes perdants sur un coup, nous ne voulons pas nous coucher parce que cela veut dire que nous devons réaliser la perte de l'argent que nous avons misé. Si nous perdons lors d'une partie, nous ne voulons pas la quitter, parce que cela voudrait dire que nous allons repartir avec moins d'argent que nous n'en avions en arrivant. Nous ne voulons pas renoncer à une relation ou à un travail, parce que nous aurions l'impression d'avoir gaspillé tout ce temps et ces efforts que nous y avons investis.

Bien sûr, c'est irrationnel. Ce qui importe vraiment est de maximiser votre valeur attendue à travers *tout* ce que vous entreprenez, sur l'ensemble

de vos comptes mentaux. Si vous investissez dans un certain nombre d'actions, certaines vont s'avérer gagnantes, d'autres perdantes. Ce qui compte est de savoir si votre portefeuille vous rapporte globalement de l'argent, et non si un seul de vos investissements s'affiche à la baisse ou à la hausse.

Mais ce n'est pas ainsi que nous réfléchissons naturellement. Nous ne pensons pas à la totalité de notre portefeuille d'actions. Chacune d'entre elles correspond plutôt à un compte mental que nous ne voulons pas clôturer, à moins que nous ne soyons créditeurs.

Ce qui est vrai pour une action ou un coup au poker l'est aussi pour n'importe quelle décision ou n'importe quel projet individuel; cela vaut quand on escalade une montagne ou qu'on ouvre un magasin de discompte dans une ancienne coopérative de poulets. Lorsque nous nous lançons, nous ouvrons un compte mental. Quand les choses commencent à mal tourner, nous refusons d'abandonner parce que nous n'aimons pas clôturer nos comptes dans le rouge.

C'est pourquoi les joueurs de poker se rappellent constamment que le poker est un jeu qui dure longtemps. Nous ferions bien de tous nous rappeler que la vie est aussi un jeu qui dure longtemps.

Le coût le plus insupportable

Plus les coûts irrécupérables sont importants, plus il devient difficile d'abandonner. Et le coût le plus élevé est, bien sûr, la perte d'une vie humaine. Cela rend la décision de se retirer d'une guerre affreusement difficile.

Tony Thomas, général quatre étoiles à la retraite, qui fut commandant de l'USSOCOM (United States Special Opérations Command), servit en Afghanistan de 2001 à 2013 (excepté pendant un an où il fut engagé dans la guerre en Irak). Il assista à de nombreuses funérailles militaires et remit le drapeau américain à de nombreuses familles endeuillées. Il m'a parlé de ces

expériences éprouvantes, reconnaissant combien ces pertes tragiques amplifiaient les problèmes de coûts irrécupérables auxquels nous sommes tous confrontés. Il devient très difficile à un pays de s'extraire d'un conflit une fois qu'il a commencé à subir des pertes humaines.

Un jour, une mère qui venait de perdre son fils au combat saisit la main du général et lui dit: «Ne lâchez rien et finissez le boulot.» Il sentit ses jambes prêtes à bondir. À ce moment-là, il aurait été prêt à traverser un mur pour elle.

Le message implicite, jamais exprimé lors de ces cérémonies mais bien présent, avait-il le sentiment, dans la tête de tous ces parents en deuil, était le suivant: «Dites-moi que mon enfant n'est pas mort en vain.»

Il est compréhensible qu'un parent pleurant un soldat dise cela et on ne peut qu'être touché par une telle requête, si chargée en émotion. Nous en ressentons tous le poids, que nous soyons impliqués dans les décisions politiques en la matière ou simplement des citoyens du pays pour lequel ces soldats et leurs proches ont consenti un tel sacrifice. On ne peut qu'être sensible à une telle situation, à moins de n'éprouver aucun sentiment.

Mais, en réalité, quand il s'agit de décider s'il faut persévérer ou se retirer, toute la question est de savoir si cela vaut la peine de risquer une autre vie, quand bien même, instinctivement, nous voudrions prendre en considération les vies déjà perdues. Si nous persévérons, nos chances d'atteindre notre objectif valent-elles de risquer des vies supplémentaires et d'imposer ces pertes à d'autres familles?

La différence entre savoir et agir en conséquence

Nous avons beaucoup d'a *priori* sur les biais cognitifs, y compris celui des coûts irrécupérables. L'un des plus courants est que les personnes averties de ces biais éviteront de commettre ce genre d'erreur.

Je sais bien que nous avons déjà consacré beaucoup de temps à des histoires de montagne. Mais permettez-moi de vous en raconter une autre,

afin de démontrer combien savoir et agir en conséquence diffèrent.

Cette histoire-ci est celle d’un alpiniste expérimenté, Jeffrey R., qui s’était fixé pour but d’escalader les cent plus hauts sommets de la Nouvelle-Angleterre. Dans la communauté des alpinistes, c’est là un accomplissement majeur. Dans un certain nombre de cas, il n’existe pas de voies balisées pour parvenir au sommet, que l’on ne peut atteindre qu’en suivant des pistes se déplaçant au gré des chutes de neige, d’anciennes routes de débardage ou des sentes empruntées par les troupeaux. Parfois, il faut «débroussailler», se frayer un chemin à travers des forêts ou des zones laissées en friche.

Jeffrey R. avait réussi quatre-vingt-dix-neuf ascensions et escaladait la dernière montagne, Fort Mountain, dans le Maine. Lorsque le temps se dégrada et que le brouillard tomba, son partenaire décida de faire demi-tour. Jeffrey n’était pas d’accord et poursuivit seul.

Son corps fut retrouvé plusieurs jours après. Il avait apparemment fait une chute mortelle.

Pourquoi est-ce que je vous raconte cette histoire, si semblable aux autres? Une personne a rebroussé chemin. L’autre est allée de l’avant, avec des conséquences tragiques.

Le Jeffrey R. dont il est question est Jeffrey Rubin, le même qui, avec Joel Brockner, a étudié le comportement des individus attendant en vain un dictionnaire de mots croisés, et en a tiré un corpus imposant et influent sur l’escalade d’engagement, jusqu’à sa mort en 1995. Si quelqu’un pouvait comprendre comment on en vient à se laisser piéger dans le feu de l’action, par incapacité à minimiser ses pertes alors que tout indique qu’on devrait abandonner, c’était bien lui.

Pourtant, ce jour-là, il s’est laissé prendre au piège.

Ce devrait être un avertissement pour nous tous. Ne pensez pas que, parce que vous avez lu ce livre jusqu’ici ou avez compris ce qu’est le biais des coûts irrécupérables, ces connaissances suffiront à le surmonter. Si

Rubin a été incapable de renoncer, cela devrait nous ouvrir les yeux sur la difficulté que nous autres avons à déclarer forfait.

Savoir n’est pas la même chose qu’agir en conséquence.

Comme au premier jour?

Bien des gens qui connaissent le biais des coûts irrécupérables me parlent de la solution qu’ils ont trouvée à ce problème. Pour l’essentiel, quel que soit leur récit entourant la décision à prendre, ils se posent la question suivante: «Si j’abordais cette décision comme au premier jour, est-ce que je me lancerais dans cette action?»

Imaginons, par exemple, que vous déteniez une action qui s’échange à un prix inférieur à celui auquel vous l’avez acquise. Autrement dit, vous êtes perdant. Vous vous demandez: «Si j’examinais cette situation comme si c’était une nouvelle occasion, est-ce que j’achèterais ou est-ce que je vendrais?» Si vous décidiez mentalement, dans une perspective nouvelle, d’acheter ce titre, alors, en pratique, vous devriez aussi le conserver (parce que se maintenir dans la position équivaut à prendre la position pour la première fois). Si votre décision mentale était de ne pas l’acheter, alors vous devriez la vendre.

Est-ce que ce tour de passe-passe digne d’un Jedi est vraiment efficace?

Nous pouvons, une fois encore, chercher la réponse du côté de Barry Staw.

Lors d’une expérience prolongeant celle qui a donné lieu à l’article «Dans la boue jusqu’aux genoux», Itamar Simonson et Staw ont demandé aux participants d’allouer des fonds pour le marketing de deux produits, une bière sans alcool et une bière «légère». La première décision était de nouveau du type tout ou rien, l’un ou l’autre produit devant recevoir 3 millions de dollars supplémentaires pour son marketing. Après avoir fait leur choix et reçu une simulation des résultats à trois ans selon leur

décision, les sujets devaient en prendre une seconde, consistant à répartir un nouveau budget marketing de 10 millions entre les deux produits.

Les chercheurs ont testé plusieurs manières possibles de diminuer l'escalade d'engagement envers le produit ayant reçu les 3 premiers millions. L'une d'entre elles était ce tour de passe-passe mental. Simonson et Staw ont demandé aux participants d'aborder cette seconde décision comme si c'était la toute première qu'ils prenaient, et leur ont donné spécifiquement pour instruction de dresser une liste des avantages et des inconvénients qu'il y aurait à affecter des fonds à chacun des produits afin *d'aller de l'avant.*

Malgré cet encouragement à considérer l'avenir plutôt que le passé pour prendre cette seconde décision, les sujets affectèrent au produit qu'ils avaient précédemment élu un montant comparable (5,1 millions) à celui de leurs pairs, qui avaient effectué le même choix antérieur, présenté comme perdant, mais n'avaient pas reçu l'instruction de regarder uniquement l'avenir. En revanche, les participants pour qui cette affectation de 10 millions était réellement une première décision n'accordèrent que 3,7 millions au produit qui avait perdu de l'argent après avoir obtenu précédemment une rallonge de budget marketing.

L'instruction encourageant à traiter cette décision comme si elle était inédite ne réduisit presque pas l'escalade d'engagement.

Connaître le biais des coûts irrécupérables n'aide en rien. Le tour de passe-passe mental n'aide en rien. C'est une bien mauvaise nouvelle.

Il est temps de nous tourner vers les bonnes nouvelles.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 5

- L'effet des coûts irrécupérables découle d'une illusion cognitive qui nous amène à prendre en compte les ressources précédemment

investies dans une entreprise lorsque nous devons prendre la décision de persévérer et d'investir davantage, ou non.

- Ce biais des coûts irrécupérables nous pousse à nous maintenir dans des situations dont nous devrions nous extraire.
- Lorsqu'il s'agit de décider si nous devons nous accrocher ou renoncer, nous avons la désagréable impression que nous retirer signifierait que nous avons gaspillé les ressources déjà investies.
- Si vous vous entendez dire: «J'aurais gaspillé plusieurs années de ma vie si ça ne marche pas!» ou encore «On ne peut pas la licencier, elle travaille là depuis des décennies!», il est probable que vous êtes victime du biais des coûts irrécupérables.
- Les coûts irrécupérables grossissent comme un katamari. Les ressources déjà investies rendent plus improbable la décision de se retirer, ce qui rend plus probable l'accumulation de coûts irrécupérables supplémentaires, ce qui rend encore plus improbable la décision de se retirer, etc. L'effet boule de neige consécutif à l'engagement initial rend toujours plus ardu l'abandon.
- Nous n'aimons pas clôturer nos comptes mentaux sur un déficit.
- Connaître le biais des coûts irrécupérables ne nous empêche pas d'y succomber.
- On ne parvient pas à ignorer les coûts irrécupérables en s'efforçant de voir la situation avec un regard neuf. Se demander ce que l'on déciderait si on prenait la décision pour la première fois ne réduit pas l'effet des coûts irrécupérables, comme on pourrait le croire intuitivement.

* Les psychologues Hal Arkes et Catherine Blumer ont documenté ce cas dans un article de référence sur l'effet des coûts irrécupérables, publié en 1985. [Note de l'autrice]

CHAPITRE 6

SINGES ET PIÉDESTAUX

Lorsque Eric Teller était au lycée, ses amis trouvaient que sa coiffure ressemblait à du gazon artificiel AstroTurf, aussi le rebaptisèrent-ils Astro. Il accepta le surnom, se l'appropriant même jusqu'à peindre Astro, le chien de la série d'animation *Les Jetson*, sur l'aile de sa voiture quand il était à l'université.

Astro Teller obtint un doctorat en intelligence artificielle de l'université de Carnegie-Mellon en 1998. Alors qu'il était encore en troisième cycle, il cocréa une installation, une galerie de portraits interactive, fusionnant art traditionnel du portrait et informatique. Il écrivit également le premier des deux romans qu'il a publiés à ce jour.

Avant 2010, il avait cofondé et développé cinq entreprises. L'une était un fonds spéculatif qui choisissait ses investissements grâce à des techniques mobilisant la capacité d'apprentissage des machines. Une autre prospéra en produisant des systèmes portatifs de monitorage des données physiologiques. Teller enseignait également à Stanford.

En 2010, avec Larry Page, Sergey Brin et Sebastian Thrun, Teller développa le centre d'innovation interne de Google, société dont Page et Brin étaient les cofondateurs. Thrun, un ancien professeur de Carnegie-Mellon et de Stanford, en était alors le vice-président. À l'origine de plusieurs innovations en robotique, il dirigea le projet de voiture autonome de Google avant de fonder Udacity, un fournisseur de programmes de formation en ligne.

Teller et ses compagnons nommèrent provisoirement leur centre d'innovation «X», car ils considéraient que le nom était un détail relativement peu important, dont on pourrait décider plus tard. La filiale garda cette dénomination, ce qui s'est révélé assez approprié puisque Google a ensuite elle-même changé de nom, pour devenir Alphabet.

Teller devint le P.-D.G. de X, bien que l'intitulé exact de son poste fût «*Captain of Moonshots**». Il posa une seule condition pour accepter ce poste que lui proposaient les fondateurs de Google, celle d'être complètement autonome par rapport à la société mère. Ainsi, bien que X soit une filiale d'Alphabet, Teller n'a eu de cesse de souligner la spécificité des cultures d'entreprise.

X est devenue un incubateur et un développeur d'idées célèbre, dans la tradition non conventionnelle de Bell Labs, de Xerox PARC et des laboratoires de Thomas Edison. Sa mission consiste à concevoir et lancer des technologies «améliorant la vie de millions, voire de milliards, de personnes».

X se préoccupe tout particulièrement d'identifier et d'accélérer les idées à même de changer le monde. Cela signifie qu'on y rejette d'innombrables bonnes idées au motif que le changement que celles-ci induiraient serait trop progressif. Un des slogans de X est: «10 fois plus d'impact sur les problèmes les plus insolubles du monde, plutôt que 10% d'amélioration.»

Astro Teller paraît bien être la personne idéale pour diriger un laboratoire d'innovation aux objectifs si élevés. La pensée divergente, révolutionnaire, ne lui est pas venue par miracle. Son grand-père paternel était Edward Teller, le légendaire physicien qui fut l'un des inventeurs de la bombe à hydrogène. Son grand-père paternel était Gérard Debreu, prix Nobel d'économie et mathématicien. Son père était un philosophe spécialisé dans la mécanique quantique, sa mère étant pour sa part créatrice de vêtements et enseignante pour les enfants surdoués.

Teller a l'innovation dans le sang, au sens propre comme figuré.

Si X est un centre d’innovation, il ne s’agit pas d’y innover à n’importe quel prix, sans se soucier des délais. La charte de l’entreprise est très précise: les meilleures idées doivent passer du stade de concept à la viabilité commerciale en cinq à dix ans. Il ne suffit pas que l’idée soit à même de changer le monde, ni même que la solution proposée soit possible. Il doit être démontré qu’elle est économiquement viable, qu’elle pourra s’autofinancer puis devenir rentable.

Le raisonnement justifiant la définition d’un horizon de cinq à dix ans est le suivant: si la solution proposée peut être développée en moins de temps, quelqu’un d’autre y travaille probablement déjà. Si cela doit prendre plus de dix ans, la technologie pourrait être obsolète au moment de la mise sur le marché.

Dès lors qu’un projet a atteint le stade où le produit est peaufiné ou en passe d’être lancé, il est «diplômé» de X et prend son envol. Le plus célèbre diplômé de X est l’un de ses tout premiers projets, une voiture autonome. En 2017, l’entreprise Waymo, filiale de Google, s’est constituée autour de ce véhicule. En 2021, elle était valorisée à 30 milliards de dollars. Parmi les autres projets ayant atteint la phase de commercialisation figurent Google Brain (un des plus grands réseaux d’intelligence artificielle, consacré à l’apprentissage des machines), Verily Life Sciences (réunissant diverses technologies médicales, dont une lentille de contact intelligente qui surveille le niveau de glucose dans le sang) et les drones de livraison Wing.

Bien des projets qui n’ont pas réussi reposaient sur de fabuleuses idées novatrices, ciblant des problèmes mondiaux. Le projet Loon visait à créer un réseau de ballons géants à haute altitude dans le but de fournir un accès à Internet à des milliards de personnes vivant dans des communautés encore non connectées. Le projet Foghorn ambitionnait de convertir l’eau de mer en combustible, pour une solution de rechange propre et abondante au pétrole.

X relève beaucoup de paris grandioses, en sachant que la plupart échoueront. Teller envisage chaque projet comme un achat d’option sur

l’avenir. Comme pour la plupart des options, il faut payer pour les conserver, et payer des sommes toujours plus élevées.

Comme il me l’a dit: «Nous allons acheter un millier d’options sur les deux prochaines années. Il suffit que tous les dix ans quatre d’entre elles arrivent jusqu’à Sundar [Pichai, P.-D.G. d’Alphabet].» Pour lui, son travail consiste à constituer intelligemment et au prix le plus bas possible un portefeuille de valeurs.

Même lorsque votre société mère s’appelle Alphabet, vous disposez de ressources en temps, en argent et en attention limitées. Cela veut dire que Teller doit repérer le plus rapidement possible les projets qui ne vont pas aboutir. Pour donner jour à des idées radicales, il doit savoir minimiser ses pertes radicalement. Chaque dollar économisé grâce à un «non» rapide pourra être investi dans quelque chose qui *pourrait* changer le monde.

Afin d’aider les collaborateurs de X à se retirer plus opportunément, Astro Teller a élaboré un modèle mental unique, qui est devenu l’une des marques de fabrique de l’entreprise qu’il dirige: celui des singes et des piédestaux.

Imaginez que vous essayiez d’apprendre à un singe à jongler avec des torches enflammées sur un piédestal érigé dans un parc public. Si vous parvenez à offrir pareil spectacle, vous êtes assuré de gagner de l’argent.

Selon Teller, pour qu’une telle entreprise réussisse, deux éléments sont nécessaires: il faut entraîner le singe et construire le piédestal. Une des pièces du puzzle représente un obstacle possiblement insurmontable sur la voie du succès. L’autre consiste à édifier un piédestal, ce que les êtres humains savent faire depuis au moins l’Antiquité grecque. Depuis plus de deux mille ans, le piédestal a été pensé dans ses moindres détails. On peut en acheter un dans un magasin de meubles ou de bricolage, ou simplement retourner une caisse en plastique.

Le goulet d’étranglement, la chose ardue, réside dans l’entraînement du singe jongleur.

Fondamentalement, ce modèle mental rappelle qu'il ne sert à rien d'édifier un piédestal si on ne peut pas apprendre au singe à jongler avec des torches.

Autrement dit, il faut d'abord s'attaquer à la partie la plus ardue du problème.

L'expression «Des singes et des piédestaux» est entrée dans le langage de X. Quand ses collaborateurs présentent des projets, on peut voir sur les documents des #MONKEYFIRST et des icônes de singes. C'est ainsi qu'est identifiée la difficulté première, celle qui doit être résolue pour que le projet vaille la peine d'être poursuivi.

La leçon à tirer ici est que, lorsque vous lancez une entreprise, votre première tâche ne devrait pas consister à concevoir la carte de visite parfaite ou le plus beau logo, ni à trouver le nom le plus séduisant.

D'ailleurs, c'est comme cela que X s'est fait un nom.

Décrocher le singe de son dos

Le projet Foghorn, visant à convertir l'eau salée en combustible propre, illustre bien comment fonctionne le modèle mental des singes et des piédestaux. Le premier singe était, en l'occurrence, d'établir la validité du concept. X disposait déjà du rapport des scientifiques avec lesquels l'entreprise était associée pour ce projet et dont les récents travaux avaient précisément attiré son attention sur cette possible innovation. Le second singe était la viabilité commerciale du projet. Il fallait produire ce combustible à un coût significativement inférieur au cours de l'essence pour que le marché l'adopte largement.

Lorsque le projet fut lancé, un prix de 6,8 dollars le litre d'équivalent essence aurait été compétitif sur les marchés où le carburant coûtait le plus cher, telle la Scandinavie. Le premier obstacle résidait dans le coût prohibitif de la construction de pipelines en mer. Les gens de X pensèrent qu'une solution pourrait être de s'associer aux infrastructures de

désalinisation existantes. Mais ils réalisèrent rapidement que la capacité mondiale était dérisoire par rapport à leurs besoins de production. L'envol du prix des combustibles fossiles à cette époque ne les aida pas.

Ils comprirent qu'ils ne pouvaient pas dompter ce singe-là. Comme il était très improbable que le projet puisse devenir compétitif dans les trois ans, ils abandonnèrent Foghorn.

Parfois, la logique des singes et des piédestaux implique que vous renonciez au bout de deux ans, cinq ans, ou même neuf ans dans le cas de Loon (le projet ambitionnant de connecter à Internet les zones reculées). Cela n'a pas vraiment d'importance qu'il se soit écoulé deux, cinq ou neuf ans, pourvu que vous jetiez l'éponge plus tôt que vous ne l'auriez fait en l'absence d'un tel modèle.

Si vous êtes à même de réduire vos pertes plus tôt, c'est déjà une grande victoire. En plus, cela vous libère et vous permet d'orienter votre attention et autres ressources limitées vers des entreprises plus fructueuses, à plus forte valeur attendue, ce qui réduit les coûts d'opportunité.

«Si nous trouvons le talon d'Achille, m'a dit Teller, nous remercions Dieu de l'avoir trouvé après avoir dépensé 2 millions de dollars plutôt que 20.»

Astro Teller comprend manifestement qu'en se retirant, on se rapproche plus vite de ce qu'on veut.

Une des beautés du modèle des singes et des piédestaux réside dans le fait que, parfois, il vous aide à renoncer avant même d'avoir commencé.

Il y a quelques années, par exemple, X a envisagé de développer ce qu'on appelle aujourd'hui un hyperloop, un système expérimental de train à grande vitesse. Le concept tenait la route. Construire l'infrastructure physique ne serait pas très difficile en termes d'ingénierie.

Les singes qu'il fallait dompter pour que l'hyperloop soit viable consistaient plutôt à savoir si on pouvait embarquer ou débarquer des passagers ou du fret en toute sécurité, ou s'il était possible de freiner une

fois le train lancé à grande vitesse, sans que cela provoque un accident. Il ne suffisait pas de disposer de quelques centaines de mètres de voies pour déterminer si ces défis étaient surmontables. En fait, Teller et l'équipe de X calculèrent qu'il faudrait pratiquement construire la totalité de l'infrastructure avant de pouvoir vérifier si cela fonctionnait. Il faudrait édifier tout un tas de piédestaux avant de savoir si les singes pouvaient jongler.

Ils décidèrent rapidement de ne pas poursuivre.

Une des intuitions précieuses de Teller a été de percevoir qu'édifier des piédestaux donne l'illusion de progresser; cela ne veut pas dire pour autant qu'on progresse.

Lorsque vous effectuez quelque chose que vous savez déjà pouvoir accomplir, vous n'apprenez rien qui puisse vous indiquer si l'entreprise vaut d'être poursuivie. Vous savez déjà que vous pouvez édifier le piédestal. Le problème est de savoir si vous pouvez entraîner le singe.

Teller a par ailleurs compris qu'en érigeant des piédestaux, vous accumulez des coûts irrécupérables qui rendront l'abandon plus difficile, même si vous découvrez que vous pourriez bien ne pas réussir à apprendre au singe à jongler avec ces torches. En vous concentrant d'abord sur ce dernier, vous réduisez naturellement la masse que vous accumulez en résolvant des problèmes qui, en réalité, sont déjà résolus.

On peut voir l'illusion de progrès engendrée par l'édification de piédestaux à l'œuvre dans le projet du train à grande vitesse californien. Des milliers de kilomètres de voies ferrées ont déjà été construites sur des terrains plats. Ce problème technique a été résolu il y a plus de cent cinquante ans, ce qui a rangé les compagnies de chemin de fer parmi les entreprises les plus rentables au monde dans le dernier quart du xix^{e} siècle. Nous savons construire ce genre d'infrastructures.

Cela veut dire que toute voie construite dans la partie centrale du tracé est un piédestal. Et pourtant, la première section approuvée en 2010 était

celle qui reliait Madera à Fresno, en terrain plat.

Astro Teller a également compris un aspect plus subtil, mais non moins important, à savoir que nous avons tendance, lorsque nous sommes confrontés à un singe qui se révèle difficile à dompter, à reporter notre attention sur la construction de piédestaux plutôt que de laisser tomber.

Nous préférons l'illusion de progrès au fait de devoir jeter l'éponge et admettre notre défaite.

Là encore, cette tendance est manifeste dans le projet de train à grande vitesse californien. S'étant heurtée aux grands singes du col Pacheco et des monts Tehachapi, l'autorité responsable s'est attelée à la construction de deux autres piédestaux: la voie reliant Bakersfied à Merced qui sera suivie, si on parvient à la terminer, de la voie reliant San Francisco à la Silicon Valley, approuvée par le gouverneur Newsom en 2019.

Si les décideurs de Californie avaient abordé les problèmes posés par ce projet comme le fait X, ils l'auraient peut-être abandonné aussi vite que X a renoncé à l'hyperloop. Au lieu de cela, leur katamari a continué de grossir, ce qui rend de plus en plus difficile l'abandon.

Se heurter à un singe qu'on ne peut pas dompter pour se tourner aussitôt vers l'édification d'un piédestal est catastrophique sur deux fronts. Non seulement vous continuez à engloutir des ressources dans votre projet, alors même que l'univers vous signale clairement que vous ne réussirez pas, mais vous pourriez aussi consacrer ces ressources à un meilleur projet. Car chaque dollar que l'Autorité continue d'investir dans le train à grande vitesse est un dollar qui n'est pas disponible pour la réalisation d'autres grandes idées, plus susceptibles de bénéficier aux contribuables californiens.

Cette histoire de singes et de piédestaux peut se résumer en un très bon conseil:

> *Déterminez d'abord ce qui est le plus ardu.*
> *Essayez de le résoudre aussi rapidement que possible.*

> *Méfiez-vous des progrès illusoires.*

Critères d’abandon

Nous savons déjà que nous ne sommes pas particulièrement doués pour réagir rationnellement dans le feu de l’action aux signaux qui nous indiquent que nous devrions nous retirer. En fait, nous avons même tendance à réagir aux mauvaises nouvelles en *renforçant* notre engagement plutôt qu’en minimisant nos pertes. Être averti du problème n’aide pas, pas plus que recourir au tour de passe-passe mental consistant à se demander: «Et si j’imaginais que je prends cette décision pour la première fois?»

Mais il y a bien quelque chose qui peut nous aider.

Si nous pouvons identifier à l’avance à quels signaux nous devrions prêter attention et planifier comment nous allons y réagir, nous augmenterons nos chances de minimiser nos pertes au moment voulu.

Fondamentalement, il s’agit de déterminer, lorsque vous vous lancez dans une entreprise, ce qui pourrait vous indiquer qu’elle ne vaut plus d’être poursuivie. Demandez-vous: «Quels sont les signes qui, si je les observais dans le futur, me conduiraient à quitter le chemin que j’ai emprunté? Que pourrais-je apprendre sur l’état du monde, ou sur mon propre état, qui modifierait mon engagement?»

La liste que vous dressez ainsi vous donne une série de critères d’abandon susceptibles de vous amener à mettre fin à un projet, à changer d’avis, ou à minimiser vos pertes. C’est l’un des meilleurs outils qui puissent vous aider à abandonner suffisamment tôt.

Ces critères pourraient être des informations vous indiquant que le singe ne pourra pas être dompté, ou que la probabilité que vous atteigniez votre but est insuffisamment grande; il peut s’agir de signes attestant que la chance a tourné.

On peut imaginer ce qu’ils auraient pu être dans bien des cas que nous avons examinés. À la place de Harold Staw, vous pourriez fixer un seuil de

rentabilité pour vos magasins, en dessous duquel vous chercheriez à les céder, ou une limite à vos pertes: si vous deviez apporter personnellement un surplus d'argent frais (ou contribuer au-delà d'une certaine somme) pour que les magasins continuent à se développer, vous les vendriez ou les fermeriez. À l'extrême, un signal pourrait être que des personnes de confiance vous conseillent d'abandonner ou que votre meilleur ami et avocat change de camp.

Dans le cas de *Glitch*, un critère d'abandon pourrait être que si vous n'aviez pas obtenu un nombre donné de clients fidèles à une date définie à l'avance, vous abandonneriez.

Pour ce qui est du train à grande vitesse californien, on peut imaginer de nombreux critères: par exemple, que le budget prévisionnel initial fasse plus que tripler, et vous renoncerez au projet.

Un des exemples les plus évidents de critère d'abandon est le temps de rotation fixé pour l'ascension de l'Everest. Si vous n'avez pas atteint le sommet avant 13 heures, vous ne pouvez pas redescendre en toute sécurité au camp 4 avant la nuit; vous devez donc faire demi-tour et renoncer au sommet.

En 1992, Itamar Simonson et Barry Staw ont examiné quel effet ce type de planification avait au cours de cette même étude où les participants devaient d'abord affecter un budget à une bière ou à une autre, puis étaient informés des mauvais résultats du produit choisi, avant d'avoir l'occasion d'effectuer une seconde répartition de fonds.

Les chercheurs ont voulu vérifier si la planification permettait à ces participants-là d'allouer les nouvelles ressources dans des proportions plus proches de celles que fixaient les sujets les attribuant pour la première fois.

Rappelez-vous que les étudiants qui décidèrent de cette seconde affectation de 10 millions de dollars sans avoir participé à la première attribuèrent 3,7 millions au produit ayant déjà bénéficié des fonds précédemment, à comparer avec les quelque 5 millions affectés à ce même

produit par ceux qui avaient antérieurement effectué un choix présenté comme peu judicieux. Nous avons vu que demander à ces derniers d'analyser les «pour» et les «contre» dans une optique nouvelle, en envisageant l'avenir plutôt que le passé, n'avait pas modifié leur comportement.

En revanche, une autre stratégie fonctionna. Les chercheurs demandèrent à un groupe d'établir des critères sous forme d'objectifs de ventes et de profits minimaux, avant même la première décision. Ces participants-là, après avoir reçu les données mettant en évidence la mauvaise performance du produit choisi, ne lui affectèrent ensuite que 3,9 millions de budget supplémentaire. Cette fois, la répartition était proche de celle des participants pour qui c'était la première décision. Et la somme allouée au produit perdant était significativement réduite, par rapport à celle affectée par leurs pairs ayant eu à prendre les deux décisions sans critères préétablis.

Ces résultats sont cohérents avec bien d'autres travaux réalisés par la suite sur toutes sortes de contrats préalables à l'engagement. Qu'il s'agisse de respecter un programme de régime, d'étude ou de travail, ce type de contrat incite les individus à agir plus rationnellement.

Les critères d'abandon dessinent un contrat de désengagement.

Vision en entonnoir

Vous pouvez probablement imaginer toutes sortes de critères d'abandon dans divers domaines de votre vie personnelle. Lorsque vous commencez à sortir avec quelqu'un, réfléchissez-y à l'avance. Que pourrait-il arriver qui vous ferait penser qu'il est temps de mettre un terme à la relation? Ou, dans le cas d'un unique rendez-vous, qu'est-ce qui vous ferait tourner les talons? Vous pouvez vous livrer à cet exercice avant de choisir une université ou un cursus, de vous lancer dans un métier ou d'accepter un travail.

Les critères d’abandon trouvent une application évidente et précieuse pour la gestion en entonnoir dans les fonctions de vente au sein de l’entreprise. Les commerciaux sont confrontés à un problème majeur, celui de gérer toutes les occasions à l’entrée de l’entonnoir. Laquelle saisir? Et une fois que vous suivez une piste, quand l’abandonner?

Il est dans l’intérêt de l’entreprise de s’assurer que ses commerciaux restent à l’affût des occasions les plus précieuses, mesurées en fonction de la probabilité de sceller un contrat et de l’importance potentielle de celui-ci.

Bien sûr, ce genre de défi n’est pas limité à la vente. Il n’empêche qu’une fois que vous avez entrepris de suivre une piste de vente, vous y consacrez des efforts et du temps. De ce fait, il est difficile d’abandonner, et à mesure que vous y investissez des ressources, il devient de plus en plus ardu d’arrêter les frais.

Au coût d’investissement de ressources dans des pistes qui ne vont finalement pas se concrétiser, ou qui ont une valeur médiocre, s’ajoutent les coûts d’opportunité. Vous disposez de ressources limitées. Chaque minute passée sur une piste à faible valeur attendue est une minute que vous ne pouvez pas réserver à d’autres possibilités de plus grande valeur.

Ce problème est d’autant plus grand lorsque les commerciaux ne lâchent pas l’affaire tant qu’elle n’est pas tombée à l’eau. Or ils sont obstinés de nature. Une telle attitude, semblable à celle des joueurs de poker qui refusent de se coucher tant qu’il subsiste une chance de gagner le coup, est gage de tranquillité d’esprit; vous êtes ainsi assuré de ne jamais avoir à vous demander: «Et si je n’avais pas renoncé?» Mais, comme pour les joueurs de poker, c’est là un bien mauvais usage de vos ressources, et l’assurance de finir sans le sou.

Déterminer des critères d’abandon est très utile quand il s’agit de prendre des décisions plus rationnelles et efficaces en matière de vente.

J’ai par exemple aidé un de mes clients, mParticle, à développer et à mettre en œuvre de tels critères. Cette entreprise de services numériques

fournit à ses clients une plateforme de gestion des données clients permettant aux équipes commerciales de mettre en commun leurs fichiers, reliés à diverses applications d'analyse et de marketing.

Lorsque j'ai commencé à travailler avec cette société, ses commerciaux éprouvaient des difficultés à lâcher les pistes de faible valeur en partie du fait d'une culture d'entreprise qui renforçait la croyance que renoncer à une occasion revenait à céder du terrain.

Le temps d'un professionnel de la vente est une ressource limitée et précieuse. Le temps passé à suivre une piste médiocre ne peut être consacré à suivre des pistes de plus grande valeur ou à créer de nouvelles occasions. Cela veut dire que si les commerciaux n'identifient pas rapidement les impasses probables, et ne se retirent pas, c'est cela, en réalité, qui freine la progression de l'entreprise.

Déterminer un ensemble de critères d'abandon devait aider l'équipe des ventes à minimiser ses pertes plus rapidement, dès lors que les indicateurs étaient clairs.

Nous avons d'abord travaillé à lister les signaux indiquant qu'une occasion ne valait pas la peine d'être poursuivie. Pour ce faire, nous avons envoyé aux commerciaux et à la direction des ventes le message suivant:

> *Imaginez que vous ayez suivi une piste de vente amorcée à la faveur d'une demande de proposition ou d'information. Six mois se sont écoulés et vous avez perdu le contrat. En regardant en arrière, vous prenez conscience que des signaux indiquaient très tôt que ce contrat ne serait pas conclu. Quels étaient-ils?*

Cet exercice consistant à se projeter dans l'avenir pour imaginer un échec, puis à regarder en arrière pour essayer de comprendre ce qu'il s'est passé s'appelle un *premortem.* C'est un excellent outil pour concevoir de bons critères d'abandon.

L'énoncé proposé ciblait les indicateurs précoces de l'échec à venir, que les commerciaux (comme nous tous) ont tendance à sous-estimer, à minimiser ou à ignorer. Autrement dit, nous cherchions le genre de signaux

indiquant que les choses ne se passent pas bien, auxquels, intuitivement, nous savons que nous devrions prêter attention, sans pour autant le faire.

Nous avons demandé aux membres de l'équipe de répondre à la question posée de façon individuelle et à des moments différents, afin d'obtenir les réponses les plus diverses possible et les moins influencées par l'opinion des collègues. Nous avions par ailleurs formulé l'énoncé sous forme d'hypothèse, sans relier l'exercice à une occasion particulière que les commerciaux poursuivaient ou avaient perdue. Car nous savons que la réflexion d'une personne est le plus biaisée au moment où elle envisage de renoncer à une occasion ou lorsqu'elle en analyse une tout juste perdue.

Plusieurs signaux revenaient fréquemment dans les réponses: le client potentiel n'avait jamais envoyé de responsable aux réunions, la demande était clairement rédigée avec un concurrent à l'esprit, ou encore le prospect avait d'emblée parlé de prix, avant de solliciter toute autre information.

Nous avons ensuite transformé ces signaux en critères d'abandon. Certains étaient assez forts pour que le vendeur renonce aussitôt à la piste de vente. Par exemple, le fait que le prospect pose d'emblée la question des prix a été considéré comme un indicateur fort que la piste était une impasse, car cela signalait qu'il voulait cette information pour obtenir un rabais d'un concurrent.

Mais d'autres signaux nécessitaient une action supplémentaire. Pour chacun d'entre eux, nous avons identifié l'information que le commercial devait obtenir, aussi rapidement que possible, du client potentiel. En fonction de celle-ci, il poursuivrait la piste ou la lâcherait.

Par exemple, si aucun cadre n'était présent aux premières réunions (un critère moins certain), le commercial avait pour instruction de proposer que des cadres des deux entreprises assistent à la réunion suivante. Il expliquerait au prospect que, d'après son expérience, les contrats se concluaient de façon plus satisfaisante lorsque tel était le cas, et il s'engagerait à faire venir un de ses responsables si le prospect faisait de

même. Si ce dernier déclinait la proposition, le vendeur devait mettre fin aux négociations.

La mise au point de ces critères a permis à l'équipe de vente de gérer plus efficacement l'entonnoir, en s'assurant que les commerciaux consacrent plus de temps aux occasions à plus fort potentiel et abandonnent plus rapidement celles à faible potentiel. Ces critères ont également offert aux commerciaux de mParticle d'autres possibilités de marquer des points. Ils sont toujours, bien sûr, évalués en fonction des recettes qu'ils génèrent, mais aussi selon leur aptitude à gérer leurs pistes en respectant les critères déterminés.

Il est crucial d'offrir à des personnes naturellement acharnées à conclure un contrat une autre façon de l'emporter si on veut qu'elles laissent tomber au moment opportun.

La notion de gestion en entonnoir est souvent associée à la vente ou aux investissements. Mais nous avons tous notre propre entonnoir à gérer, qu'il concerne les centres d'intérêt auxquels nous pouvons consacrer des ressources, les formations que nous pouvons suivre, les projets professionnels que nous pouvons mener à bien, les postes auxquels nous pouvons postuler ou les personnes avec lesquelles nous pouvons sortir.

Nous devons tous choisir quelles occasions poursuivre et lesquelles écarter. Quand nous prenons de telles décisions, nous aimerions consacrer le moins de temps possible à ce qui n'en vaut pas la peine, et le plus de temps possible à ce qui le mérite.

Vous pouvez établir des critères d'abandon avant d'accepter un poste au sein d'une entreprise ou de décider de votre cursus universitaire ou de l'université que vous fréquenterez, avant d'acheter une maison ou de choisir l'endroit où vous allez vivre. Quand vous envisagez de dépenser de l'argent pour un concert en plein air, vous pouvez vous demander dans quelles conditions météorologiques vous resterez à la maison et accepterez de perdre cet argent.

Les critères d’abandon sont efficaces quand il s’agit d’investir en bourse. L’ordre stop ou l’objectif de gain en sont des exemples, mais vous pouvez aussi les élargir, en vous demandant à l’avance quels signaux émis par le marché vous amèneraient à revoir votre stratégie d’investissement.

L’avantage de tels repères est que vous pouvez toujours les définir après vous être lancé. Que cela concerne une relation déjà entamée, une maison que vous possédez, un investissement que vous avez fait ou un cursus que vous suivez, à tout moment, vous pouvez vous projeter dans le futur, imaginer que vous n’êtes pas satisfait de la situation et identifier les signaux ignorés, ou ceux qui vous indiqueront qu’il faut vous retirer. Même si vous n’avez pas émis d’ordre stop ou fixé d’objectif de gain lors de l’achat d’un titre, vous pouvez encore le faire maintenant.

Après tout, le présent est toujours en avance sur quelque chose.

États et dates

Les meilleurs critères d’abandon combinent deux éléments: un état et une date. L’état est un aspect d’ensemble, un objectif, une condition mesurable dans laquelle vous ou votre projet vous trouvez, un repère que vous avez atteint ou manqué. La date, c’est le «quand».

En général, un critère d’abandon comprend à la fois un état et une date sous la forme: «Si je suis (ou ne suis pas) dans un état donné à cette date donnée, alors je devrai me retirer.» Ou encore: «Si je n’ai pas fait X à tel moment Y, j’abandonnerai.» Ou: «Si je n’ai pas atteint l’objectif X après avoir investi Y argent, efforts, temps ou autre ressource, je devrai renoncer.»

Chez mParticle, un des critères était l’absence de décideur dans la salle, qui devait déclencher une proposition de réunion avec les cadres. Formulé en termes d’état et de date, cela donne: «Si je n’obtiens pas la présence d’un cadre (état) à la prochaine réunion (date), alors je laisse tomber ce contrat.»

Il suffit de consulter la charte de X pour trouver un exemple d'association entre états et dates. Les projets de X doivent avoir un potentiel décuplé de transformer le monde (état), et être viables commercialement (état) en l'espace de cinq à dix ans (date). L'amiral McRaven m'a donné un exemple unique d'application de ce concept à un enjeu fort en décrivant la planification de l'opération Neptune Spear, menée par les forces spéciales des États-Unis contre Oussama Ben Laden en mai 2011. L'opération avait été décomposée en 162 phases. Chacune indiquait l'état devant être atteint pour poursuivre, ainsi que l'état susceptible d'entraîner l'abandon de l'opération à ce stade. Tout étant planifié à l'avance, le nombre de décisions que McRaven aurait à prendre sur le terrain une fois l'opération engagée était réduit à cinq ou six, m'a-t-il dit.

Il a mentionné deux critères d'abandon de l'opération. Si, à n'importe quel moment, les forces spéciales avaient cumulé un retard d'une heure, elles devaient y mettre fin. Et si elles découvraient, à moins de la moitié du vol jusqu'à la résidence fortifiée de Ben Laden au Pakistan, que les appareils avaient été repérés par les autorités pakistanaises et que leur sécurité était compromise, elles rebrousseraient chemin. Si un tel scénario se produisait à plus de la moitié du parcours, alors la décision appartiendrait à McRaven.

Le raid, on le sait, fut un succès et McRaven n'eut pas à appliquer les critères d'abandon. Mais ce ne fut pas le cas pour toutes les missions militaires américaines. Un exemple célèbre est celui de l'opération Eagle Claw, la tentative menée en 1980, sous l'administration Carter, pour libérer les otages américains retenus par l'Iran. Si le nombre d'hélicoptères opérationnels tombait sous la barre de six (en raison de pannes techniques, d'accidents ou pour d'autres raisons), la mission devait être abandonnée. Huit hélicoptères s'envolèrent vers la première étape, mais seulement cinq y parvinrent en bon état de vol, et le commandement mit un terme à l'opération. Si un tel critère n'avait pas été établi à l'avance, on imagine aisément combien il aurait été difficile sur le moment, compte tenu des enjeux, de prendre cette décision.

L’importance d’une réflexion en termes d’états et de dates afin de déterminer des critères d’abandon a été mesurée dans des situations à forts enjeux, impliquant un grand nombre de personnes et des décisions à même de changer le monde. Mais ce concept est plus largement applicable à vos décisions personnelles, dès lors que vous cherchez à concentrer vos ressources sur ce qui importe et à éviter de construire des piédestaux alors que vous devriez renoncer.

Kevin Zollman, professeur à l’université de Carnegie-Mellon et penseur de la théorie des jeux, a proposé un excellent exemple d’application du concept des états et des dates à la recherche de postes universitaires. Les postes ouvrant à la titularisation sont relativement rares pour les détenteurs d’un doctorat en sciences humaines, en arts ou en lettres. Cette situation de rareté est bien connue et peu susceptible de changer.

Les nouveaux diplômés sont confrontés, dans leur quête, à deux grands problèmes, pour lesquels l’établissement préalable de critères d’abandon est essentiel. Le premier problème réside dans le fait que quitter le milieu universitaire est considéré comme une décision irrévocable. Si vous faites ce choix, il est extrêmement compliqué de revenir ensuite à une carrière universitaire. Sachant cela, il est encore plus difficile d’y renoncer, même quand tout indique que vous le devriez.

Le second problème tient à la possibilité d’édifier de nombreux piédestaux dans ces disciplines, ces derniers prenant la forme de postes de postdoctorant et de professeur associé. Ces positions ne permettent pas la titularisation mais procurent une illusion de progrès, en faisant croire à ceux qui les acceptent que leur carrière avance.

Il est facile de passer d’un piédestal à l’autre, d’un poste de postdoctorant à celui de professeur associé, en pensant que la grande percée est pour bientôt. Bien sûr, à chaque piédestal, vous accumulez des coûts irrécupérables, en consacrant toujours plus de temps et d’efforts à votre projet, ce qui rend toujours plus ardu d’y renoncer.

Pour éviter d’être pris au piège, définissez à l’avance des indicateurs, sous la forme d’états et de dates. Trouvez combien il faut de temps en moyenne à un diplômé dans votre spécialité pour obtenir un poste ouvrant à la titularisation et entourez la date limite sur votre calendrier. Si ce temps moyen est de quatre ans, alors décidez que si vous n’avez pas obtenu ce poste (état) dans les quatre ans (date), vous abandonnerez.

Si vous avez pour objectif de vous aligner au sprint aux Jeux olympiques, découvrez quel temps les meilleurs coureurs du monde réalisaient dans le 100 mètres à l’âge de quinze ans, de dix-huit ans ou à l’université. Posez ces repères, et si vous les atteignez, continuez dans cette voie (si du moins cela vous rend toujours heureux); si vous n’y parvenez pas, raccrochez et donnez-vous un autre but.

Ainsi, vous pourrez consacrer plus de temps à ce qui vaut la peine d’être poursuivi.

On peut appliquer la même méthode aux relations. Si votre but est le mariage (ou tout autre engagement de long terme), alors dites-vous que si votre partenaire ne vous l’a pas proposé (ou n’a pas accepté votre proposition, ou n’a pas démontré d’une manière ou d’une autre son engagement) à une date donnée, vous passerez à autre chose et trouverez quelqu’un que l’engagement enthousiasme autant que vous.

Vous pouvez procéder de même pour ce qui est de l’avancement de votre carrière. Si vous occupez un poste en bas de l’échelle, avec des perspectives de promotion, déterminez aussitôt que possible quelles étapes intermédiaires ont franchi les personnes qui ont réussi, qu’il s’agisse de promotions, d’augmentations de salaire ou de responsabilités supplémentaires, selon les spécificités de votre métier ou de votre entreprise. Apprenez à quels moments de leur ascension ces personnes ont reçu de tels signaux et intégrez ces états et ces dates à vos critères d’abandon.

Mieux, mais pas parfait

Quand je jouais au poker, j'appliquais un tas de critères d'abandon afin de mieux savoir renoncer (aux mains et aux parties). J'avais par exemple mon propre ordre stop. Si je perdais une certaine somme, je devais me retirer. Cela a joué un rôle particulièrement important au début de ma carrière, les joueurs novices évaluant fort mal s'ils perdent parce qu'ils jouent mal ou parce qu'ils n'ont pas de chance. (Les objectifs de gain n'ont pas de sens au poker, donc je n'utilisais pas cet outil.)

Après être passée professionnelle, j'ai continué de me dicter des ordres stop. Les joueurs d'élite sont encore pires lorsqu'ils doivent décider de se retirer en pleine partie, surtout s'ils *perdent.* Aussi, même après avoir acquis de l'expérience et une meilleure compréhension de la qualité de mon jeu et des caprices à court terme de la chance, je me fixais toujours des limites de perte.

J'avais aussi réalisé que je jouais mieux quand les sessions duraient au maximum six à huit heures, et je me suis donc engagée vis-à-vis de moi-même à quitter la partie une fois ce temps écoulé. Comme j'avais davantage conscience de l'importance des conditions de jeu, j'ai également résolu de me retirer si la qualité des joueurs se dégradait significativement lorsque certains empochaient leurs gains et que de nouveaux joueurs les remplaçaient.

Ces critères ont amélioré ma capacité à renoncer. Mes décisions étaient-elles pour autant parfaites? Loin de là.

Est-ce que je quittais la table chaque fois que j'avais atteint ma limite de pertes? Non. Lorsque le casino me faisait crédit, parfois je demandais plus d'argent et continuais de jouer.

Est-ce que je me levais systématiquement au bout de six à huit heures? Certainement pas. Il m'est arrivé de jouer plus de vingt-quatre heures d'affilée. De même, je me suis assurément persuadée que c'était encore une bonne partie, même après que les joueurs grâce à qui c'en était une étaient partis et avaient été remplacés par d'autres, plus coriaces.

J’étais loin d’être infaillible, mais je prenais de meilleures décisions que je ne l’aurais fait sans ces critères d’abandon. Au cours de cette longue partie qu’a été ma carrière de joueuse de poker, je suis sûre que j’ai réalisé des bénéfices parce que j’ai su – une partie du temps – minimiser les ressources financières et mentales investies dans des situations à valeur attendue négative.

L’important est de s’améliorer, pas d’atteindre la perfection. Après tout, nous sommes humains et opérons dans des conditions d’incertitude. Il est difficile de prendre la décision de se retirer au moment parfait.

Astro Teller sait que chez X, ses équipes n’abandonnent pas toujours au moment le plus opportun. Il l’accepte parce que, globalement, elles se sont améliorées depuis qu’elles s’y efforcent constamment. «C’est précisément pour cela que X enregistre des retours sur investissement aussi importants. Ce n’est pas parce que nous sommes parfaits dans ce à quoi nous aspirons, mais c’est parce que nous ne cessons d’y aspirer que nous enregistrons de modestes succès qui s’avèrent être considérables.»

Le modèle mental des singes et des piédestaux combiné aux critères d’abandon nous aide à surmonter notre aversion à clôturer nos comptes sur des pertes. D’abord, cela nous amène à dire «non» plus rapidement, ce qui limite naturellement les pertes qu’il faut éponger en abandonnant la partie. Et moins vous êtes dans le rouge, plus il est facile de laisser tomber.

Ensuite, lorsque vous établissez préalablement des critères d’abandon et que vous vous engagez à l’avance à vous retirer quand vous observez les signaux définis, vous avez plus de chances de vous en tenir à votre décision, même si vous perdez. Chaque fois que vous serez à même de décider à l’avance de réduire vos pertes, vous vous améliorerez en matière de clôture de compte.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 6

- Le modèle mental des singes et des piédestaux aide à renoncer plus tôt.
- Les piédestaux désignent la partie du problème que vous savez déjà pouvoir résoudre – par exemple, concevoir la carte de visite ou le logo parfait. Le plus difficile est d'apprendre au singe à jongler.
- Face à un objectif complexe et ambitieux: a) identifiez d'abord ce qui sera le plus difficile à résoudre; b) efforcez-vous d'y parvenir aussi rapidement que possible; et c) méfiez-vous des illusions de progrès.
- Construire des piédestaux donne l'illusion de progresser vers votre but, mais réaliser le plus facile est une perte de temps si le plus ardu s'avère impossible.
- Dompter d'abord le singe amène à dire «non» plus rapidement, ce qui limite le temps, les efforts et l'argent investis dans un projet, et facilite l'abandon.
- Lorsque nous nous heurtons à un problème insolvable, nous avons tendance à nous tourner vers la construction de piédestaux plutôt que de renoncer.
- Planifier et prendre des engagements préalables de retrait augmente les chances de se retirer plus rapidement.
- Quand vous vous lancez dans un projet ou une action, déterminez des critères d'abandon. Cela consiste à établir une liste des signaux que vous pourriez observer dans le futur et qui vous indiqueront que le moment est venu de renoncer.
- Les critères d'abandon prémunissent contre les mauvaises décisions prises dans le feu de l'action, en limitant le nombre de choix à effectuer alors que les gains ou les pertes s'additionnent.
- Au sein des organisations, de tels critères offrent des possibilités de gratification qui ne sont pas celles que l'on obtient en poursuivant aveuglément et obstinément un projet jusqu'à l'échec patent.

- Une manière courante et simple de les établir est de définir des états potentiels et des dates limites: «Si d’ici telle date, j’ai/je n’ai pas (atteint un état donné), alors j’abandonnerai.»

* «Capitaine des envois de fusées sur la Lune», le terme *moonshot* en étant venu à désigner plus largement des projets visionnaires et ambitieux.

INTERLUDE 2

L’OR OU RIEN

Surnommée Sasha, Alexandra Cohen avait sept ans en 1992 lorsqu’elle commença à s’intéresser au patinage artistique. Depuis 1968, les Américaines décrochaient des médailles à tous les Jeux olympiques d’hiver, et quand Sasha commença les compétitions juniors de haut niveau, le patinage artistique féminin était l’épreuve des Jeux d’hiver la plus suivie. Les patineuses américaines – Kristi Yamaguchi, Nancy Kerrigan, Tara Lipinski ou Michelle Kwan – étaient connues de tous.

En dehors des Jeux, le public américain suivait avec ferveur les épreuves qualificatives et les championnats, curieux de découvrir la prochaine superstar. Cohen avait quatre ans de moins que Kwan et deux de moins que Lipinski (qui prit sa retraite après les Jeux de 2002). Elle était une jeune fille parmi les milliers de participants aux compétitions locales de haut niveau, et s’y consacrait entièrement.

Sasha Cohen est devenue l’une des meilleures patineuses de sa génération. De la fin des années 1990 à sa médaille d’argent des Jeux de Turin (Italie, 2006), elle figurait à vingt et un ans au top des athlètes de l’élite junior, nationale et internationale.

À quinze ans seulement, Sasha se fit connaître en terminant deuxième du championnat américain, derrière Michelle Kwan qui, à l’époque, avait déjà remporté deux titres mondiaux et une médaille d’argent olympique. Michelle n’avait pas d’égale dans le championnat national qu’elle avait

remporté une première fois en 1996, puis durant huit années consécutives de 1998 à 2005.

Sasha était juste derrière. Si l'on exclut 2001, année où elle déclara forfait pour cause de fracture de fatigue au dos, voici son palmarès aux championnats américains de 2000 à 2006: argent, argent, bronze, argent, argent et or. Seule Michelle Kwan (et Sarah Hughes, championne olympique en titre en 2003) la surclassait.

En 2002, Sasha, âgée de dix-sept ans, termina quatrième aux Jeux de Salt Lake City et remporta six compétitions du Grand Prix 2002-2003, dont la finale du Grand Prix 2003. Elle gagna six autres épreuves internationales entre 2001 et 2005, et décrocha des médailles aux Championnats du monde de 2004 (argent), 2005 (argent) et 2006 (bronze).

Au cours de sa carrière de patineuse, sa concentration et sa persévérance étaient celles que nous attendons de la part des meilleures athlètes du monde. Elle avait commencé le patinage à sept ans, participait régulièrement à des compétitions à onze ans et était scolarisée à la maison afin d'optimiser le temps consacré à l'entraînement et à la compétition. L'intensité de son investissement personnel lui valut un grand nombre de blessures et de revers. Des problèmes de dos récurrents l'empêchèrent de participer aux championnats nationaux en 2001 et amputèrent son calendrier de compétitions en 2004 et 2005.

Cependant, 2006 s'annonçait comme «l'année Cohen». Michelle Kwan, âgée de vingt-cinq ans désormais, s'entraînait pour les Jeux, mais se retira de trois compétitions à la fin de 2005, victime d'une blessure à la hanche. En janvier, elle déclara également forfait juste avant le début des championnats américains, mettant ainsi fin à une série de victoires de huit années.

Sasha remporta l'or. Elle était enfin championne des États-Unis.

Michelle Kwan demanda une dérogation médicale pour participer aux Jeux. Elle lui fut accordée, mais la patineuse dut se retirer quand elle se

blessa au cours de son premier entraînement à Turin, ce qui signa la fin de sa carrière en compétition. Sasha était désormais l'héritière présomptive d'une dynastie américaine du patinage forte de médailles dans dix olympiades consécutives, dont cinq en or (trois dans les quatre Jeux précédents).

Elle était en tête après le programme court et l'or était à sa portée, mais en finale, elle fit une chute moins de trente secondes après le début de son programme long. Pourtant, même si elle savait pertinemment qu'elle ne pouvait plus gagner, sa performance fut si parfaite qu'elle décrocha l'argent, ajoutant cette médaille à un palmarès déjà bien fourni.

Si elle n'était pas tombée, elle aurait peut-être mis un terme à sa carrière après avoir remporté l'or. Son dos était en mauvais état et elle souffrait depuis peu de la hanche. Aux prochains Jeux, elle aurait vingt-cinq ans, l'âge de Michelle Kwan lors de sa tentative olympique de 2006 qui s'était soldée par un forfait en raison de trois blessures.

Cependant, en avril 2006, deux mois seulement après les Jeux, Sasha fit savoir qu'elle reviendrait et briguerait une place dans l'équipe olympique de 2010. Elle arrêta les compétitions, mais pas le patinage artistique, et passa les années 2006-2009 dans un environnement sportif toujours aussi exigeant.

Une belle carrière dans le patinage américain est toujours couronnée par des exhibitions professionnelles et des tournées du type Champions on Ice et Stars on Ice. Sasha ne s'en priva pas et fut tête d'affiche de 2007 à 2009.

Pourtant, elle n'aimait pas ces tournées – certes lucratives: «Ce n'était pas la vie dont je rêvais. Je ne voulais pas moisir dans les sous-sols d'une salle de spectacles et faire la même chose encore et encore, comme dans le film *Le jour de la marmotte*.» On peut légitimement se poser la question: si elle était aussi malheureuse, pourquoi a-t-elle continué?

Sasha s'était elle aussi posé la question, sans toutefois parvenir à une réponse claire. Elle ne pouvait se résoudre à renoncer, un acte qu'elle

considérait comme «trop définitif, qui mettrait fin à une identité… Je pense que je devais aller jusqu'au point où je serais trop malheureuse pour être fonctionnelle».

Elle se sentit obligée de se joindre à l'équipe olympique une nouvelle fois. Le patinage était son identité, persévérer était son identité. Pour elle, faire autrement, «c'était être faible, c'était jeter l'éponge pour ne pas avoir à faire d'efforts».

En mai 2009, elle commença à s'entraîner pour son retour à la compétition. Forfait à deux Grands Prix pour tendinite au mollet droit (un autre revers dans l'accumulation de déboires physiques, résultat de quinze années d'un travail exigeant), elle participa aux championnats américains de 2010. Pour se qualifier aux Jeux de Vancouver, elle devait se classer aux deux premières places: elle finit quatrième.

Elle en avait enfin terminé avec le patinage artistique, plus par les circonstances que par choix. Chez les patineuses, la compétition s'arrête à vingt-cinq ans. Sasha était trop âgée, ce qu'elle «n'a pas assimilé à un abandon. Je me suis simplement sentie libre».

Sa carrière sportive appartient désormais au passé, mais son héritage demeure. Sa médaille d'argent de 2006 a prolongé la série de succès de l'équipe américaine sur onze olympiades consécutives – Sasha, en 2022, reste la dernière Américaine à avoir remporté une médaille olympique individuelle en patinage artistique.

Contrainte de raccrocher ses patins, elle s'est façonné une vie heureuse. Sasha est entrée à l'université à l'âge de vingt-six ans, quinze ans après avoir quitté les salles de classe, pour obtenir son diplôme de l'université de Columbia en 2016, l'année de son entrée au U.S. Figure Skating Hall of Fame. Directrice des placements chez Morgan Stanley, elle est mariée et mère de deux enfants nés en janvier 2020 et août 2021.

L'histoire de Sasha Cohen est riche d'enseignements. On y voit une accumulation évidente de coûts irrécupérables liés au temps, à l'argent et

aux efforts investis dans sa carrière, par elle-même et par sa famille; mais également une aversion à la perte et une incapacité (jusqu'à ce qu'elle y soit contrainte) à visualiser sa vie «d'après».

Comme nous le verrons dans la troisième partie, son expérience met largement en lumière la question de l'identité. Sasha Cohen a beaucoup de points communs avec d'autres personnes citées dans cet ouvrage, dont les alpinistes partis à l'assaut de l'Everest, comme le regretté Doug Hansen: des efforts dantesques, une obsession du «tout ou rien» où le «presque» est ressenti comme un échec qu'il faut effacer en essayant à nouveau.

Nous sommes en grande partie ce que nous faisons, et notre identité est étroitement liée à ce à quoi nous nous consacrons – nos carrières, nos relations, nos projets et nos loisirs. Si nous laissons tomber, il nous faut affronter la perspective de renoncer à une partie de notre identité. Et c'est douloureux.

TROISIÈME PARTIE

IDENTITÉ ET AUTRES OBSTACLES

CHAPITRE 7

CECI M’APPARTIENT: EFFET DE DOTATION ET BIAIS DE *STATU QUO*

En 2006, Andrew Wilkinson fondait MetaLab, une société concevant des applications mobiles pour des entreprises technologiques. Rentabilité immédiate et croissance rapide. Parmi ses clients figuraient Apple, Google, Disney, Walmart ainsi que des entreprises en démarrage célèbres comme Slack.

Au fil des ans, grâce à ses bénéfices, Wilkinson créa une vingtaine d’entreprises et l’une d’entre elles, Tiny, fondée en 2014, a investi et acheté des dizaines d’entreprises sur Internet. Fort de sa réputation – transactions rapides, non-interventionnisme et vision à long terme –, Wilkinson gagna le surnom de «Warren Buffet des jeunes entreprises Internet».

L’esprit d’entreprise de Wilkinson s’était manifesté très tôt. À l’école secondaire, dans les années 2000, avec des amis, il avait lancé un site d’informations technologiques – MacTeens.com. Il avait travaillé dur sur ce projet, décrochant même une interview de Steve Jobs. Le succès fut tel qu’entre la gestion de l’équipe, la négociation des contrats publicitaires et la création de contenu, le projet se transforma en emploi à plein temps – au point que Wilkinson eut du mal à obtenir son diplôme.

Après de brèves études de journalisme, il abandonna l’université pour fonder MetaLab. En 2009, constatant qu’il fallait que son équipe puisse partager des listes de tâches à réaliser, il décida de concevoir son propre

outil de gestion de tâches. Cette idée devint un logiciel appelé Flow, financé jusqu'en 2021.

Depuis, le marché des SaaS* du type Google Docs et Slack (qui, en 2013, demanda à MetaLab de concevoir son interface) a explosé, mais à l'époque il était balbutiant. Wilkinson était à l'avant-garde, ayant bien évalué le marché potentiel pour ce type de produits. Le succès de MetaLab fut tel qu'il disposa d'un tremplin pour autofinancer Flow, c'est-à-dire pour financer la société avec ses propres fonds plutôt que d'aller chercher des investisseurs extérieurs – des sociétés de capital-risque par exemple.

Après neuf mois de travail aux côtés de deux développeurs de MetaLab, Wilkinson parvint à produire une version bêta de son outil de planification de tâches. Il en était très fier: «C'était vraiment cool. Dès le départ, ce fut un énorme succès.» Rapidement, la version bêta de Flow atteignit les 20 000 dollars de recettes mensuelles, avec une croissance de 10% par mois. On s'arrachait le produit. Toutes les grandes sociétés de capital-risque contactèrent Wilkinson.

La communauté des «incubateurs» de nouvelles entreprises (et celle, encore plus importante, de ceux qui les surveillent) est agitée depuis longtemps par le débat sur les avantages et les inconvénients du financement à risque comparé à l'autofinancement. Wilkinson ne cachait pas sa préférence pour le second, la meilleure option selon lui, pour lui-même et comme stratégie globale: c'est pourquoi il refusa toutes les offres de capital-risque qui lui furent proposées.

Flow avait beau être spartiate, sans surprise pour une nouvelle entreprise de ce type, elle dépensait systématiquement plus que ses premières ventes, pourtant prometteuses. Wilkinson ne rechignait pas à signer des chèques pour couvrir les dépenses croissantes. Il avait du capital, un produit qu'il adorait et un désir non dissimulé d'éviter la dilution qui accompagne l'arrivée d'investisseurs extérieurs.

Si le succès initial de Flow avait confirmé l'existence d'une demande pour un outil SaaS de gestion et de partage de listes de tâches, Wilkinson

reconnut qu’au vu du potentiel, la concurrence ne tarderait pas à se montrer.

Peu de temps après la naissance de Flow, il entendit parler d’un autre produit appelé Asana. Il avait des raisons de s’inquiéter. Asana était cofondé et géré par Dustin Moskovitz. Milliardaire et cofondateur de Facebook, Moskovitz jouissait d’une énorme crédibilité et d’une belle notoriété auprès d’investisseurs, d’employés et d’utilisateurs potentiels.

Quand Asana fut lancé fin 2011, Wilkinson poussa un soupir de soulagement. «Le produit était moche! Conçu par des ingénieurs, compliqué, difficile à utiliser. Vraiment pas une menace.» En comparant Flow à la première version d’Asana, il se sentit conforté dans ses choix. «Avec une équipe quatre fois plus restreinte et une fraction de leur budget, nous avions conçu un produit que j’estimais supérieur.» Après le lancement d’Asana, Dustin Moskovitz contacta Andrew Wilkinson. Ils se rencontrèrent autour d’un café à San Francisco, où Asana avait ses bureaux. Moskovitz ne fit pas grand secret des liquidités et des talents dont sa société disposait.

Wilkinson sortit de la réunion convaincu que le message était celui-ci: Asana jouissait de ressources supérieures et Flow serait incapable de suivre. Plus tard, Moskovitz fit savoir que son souvenir était tout autre: il pensait sonder la possibilité d’une association entre Asana et Flow, peut-être par le biais d’une acquisition, afin de mieux résister à des concurrents bien établis et plus importants du secteur.

Cette différence d’interprétation s’explique difficilement. Ce que Wilkinson avait entendu était certainement en phase avec ses convictions sur l’autofinancement et le financement à risque. Cela renforçait également son point de vue selon lequel Flow était le désavantagé teigneux, tandis qu’Asana, loin d’être une jeune entreprise en difficulté, était plutôt du côté des entrepreneurs soutenus par le capital-risque dans la guerre opposant ces derniers aux partisans de l’autofinancement.

Quelques mois après le lancement de sa version payante (avril 2012), Asana avait bouclé trois phases de financement, dont la dernière avait

permis de lever 28 millions de dollars pour une valorisation à 280 millions.

Wilkinson aurait pu considérer cela comme un revers pour Flow. Après tout, son principal concurrent prospérait et était visiblement une valeur sûre sur le marché du capital-risque. Toutefois, il le prit comme une bonne nouvelle. Si des investisseurs expérimentés estimaient qu'Asana valait 280 millions de dollars, alors sa société – et son produit supérieur – devait en valoir bien plus.

À ce stade, Flow dépensait deux ou trois fois plus que ses revenus mensuels, et il fallait dépenser toujours davantage pour continuer de rivaliser avec Asana. Lorsque le directeur financier fit part de ses inquiétudes, Wilkinson lui répondit qu'il fallait tenir bon. Sur la base de son raisonnement selon lequel Flow valait plus qu'Asana, cela valait clairement la peine de continuer à investir ses fonds personnels dans ce produit.

Cette croisade contre Asana se mua rapidement en guerre d'usure. Pour que Flow soit disponible sur plusieurs plateformes (comme Asana l'était), mis à jour avec les fonctionnalités souhaitées par les clients et commercialisé ne serait-ce qu'à une fraction du niveau d'Asana, le temps d'absorption des liquidités de Flow doubla rapidement.

Wilkinson persistait à penser qu'il était justifié d'injecter des fonds dans Flow en raison de la qualité du produit. «Nous avons commencé à brûler de l'argent dans des publicités et à embaucher des commerciaux pour nous maintenir sur le marché, mais nous nous sommes surtout attachés à rendre notre produit meilleur que le leur. C'était le seul avantage qui nous restait.» À mesure que des fonctionnalités étaient ajoutées au produit, de plus en plus de bogues apparurent (un problème bien connu des développeurs de logiciels). Malgré les injections régulières de fonds, les équipes d'ingénierie et de design, en sous-effectif et débordées, étaient incapables de faire face au flux ininterrompu de rapports de bogues des utilisateurs. Au fil des mois, la croissance s'était ralentie, passant de 20% à 5%.

En septembre 2015, Asana lança une nouvelle version, qui n'avait plus rien à voir avec la version des débuts si durement jugée par Wilkinson. Elle

disposait désormais de toutes les fonctionnalités de Flow et de toutes celles que Wilkinson aurait souhaitées pour son produit. Elle tournait sur davantage de plateformes et, contrairement à Flow, n'était pas gangrenée par les bogues.

À cette époque, le temps d'absorption de Flow était de 150 000 dollars par mois. Wilkinson avait investi personnellement plus de 5 millions de dollars, et le puits était sans fond. Il était évident que la guerre menée par une petite société autofinancée – certes combative – à une entreprise bien financée par le capital-risque était perdue d'avance. Pourtant, Wilkinson poursuivit le combat sept années encore, jusqu'à avoir injecté 11 millions de dollars. Au cours de cette période, il vit la croissance du chiffre d'affaires ralentir puis s'arrêter, tandis qu'Asana (et d'autres concurrents du secteur) continuait à améliorer son produit.

Dans le même temps, Wilkinson reçut une offre de rachat de Flow à 6 millions de dollars. Il refusa, car ayant investi 11 millions dans son produit, il ne voulait pas perdre 5 millions. L'erreur classique du coût irrécupérable.

Finalement, au bout de douze ans et, comme il le dit lui-même, après «plus de 10 millions de dollars jetés par la fenêtre», il finit par voir ce que tout le monde avait vu depuis bien longtemps: Asana était meilleur, à tout point de vue – marketing, produit, fonctionnalités, assistance, intégrations. Flow n'était plus que l'ombre de lui-même, équilibrant les comptes (avec une faible marge brute) avec moins d'un tiers de ses recettes annuelles passées.

Plus parlant encore, Andrew Wilkinson finit par lâcher l'affaire. En 2021, l'entreprise était encore opérationnelle, mais il avait compris qu'il ne récupérerait jamais son investissement et que Flow ne posséderait jamais une part importante du marché des outils de gestion de productivité.

L'histoire de Wilkinson nous montre comment la propriété peut interférer avec notre aptitude à renoncer, surtout lorsqu'il s'agit d'un produit que nous avons créé, qui nous appartient.

Un œnophile chez les économistes

Lorsque nous possédons un objet, nous lui accordons une plus grande valeur qu'au même objet que nous ne possédons pas. Richard Thaler fut le premier à nommer *effet de dotation* cette illusion cognitive. Il l'évoqua en 1980 dans l'article où il inventa le terme «coût irrécupérable». Il y décrivait l'effet de dotation comme «le fait que les individus demandent souvent plus pour renoncer à un objet qu'ils ne seraient pas prêts à payer pour l'acquérir».

Thaler citait l'exemple d'un de ses amis, économiste distingué, qui avait acheté à la fin des années 1950 une caisse de bon vin à 5 dollars la bouteille. Quelques années plus tard, le vin avait pris beaucoup de valeur. Son négociant en vins offrit de lui racheter sa caisse à 100 dollars la bouteille. Bien qu'il n'ait de sa vie payé plus de 35 dollars pour une bouteille de vin, il refusa de vendre les siennes à 100 dollars, et refusa également d'acheter des bouteilles supplémentaires à ce prix. Ce comportement est très surprenant: son refus de vendre signifiait que toute personne achetant ses bouteilles paierait moins que ce qu'elles valaient; pourtant, ayant ainsi allégué qu'il s'agissait d'une trop bonne affaire pour vendre, il refusait de profiter lui-même de cette affaire en achetant une bouteille identique à ce prix.

Le marché des bordeaux ne cessa de grimper. Onze ans plus tard, en 1991, Richard Thaler, Daniel Kahneman et un collègue économiste, Jack Knetsch, évoquèrent à nouveau la situation de leur ami et de son vin. Aux enchères, il s'écoulait alors à 200 dollars la bouteille. Leur ami buvait de son bordeaux à l'occasion, mais il n'était toujours pas «disposé à vendre son vin au prix d'adjudication, ni à acheter une bouteille supplémentaire à ce prix».

Cette histoire les fit bien rire, tout en les laissant perplexes d'un point de vue économique. Puisque leur ami avait l'occasion de vendre ses bouteilles en réalisant un bénéfice, l'effet des coûts irrécupérables n'expliquait pas son comportement. Thaler émit alors l'hypothèse que cette attitude était en

lien avec le fait que le vin lui appartenait – il en était propriétaire. Cette propriété l'amenait à accorder une plus grande valeur à ses bouteilles qu'à celles qui ne lui appartenaient pas.

Si un économiste peut se laisser prendre à cette illusion, quand bien même ses amis se seraient moqués de lui des années durant dans des revues universitaires, imaginez pour le reste d'entre nous…

Ces quarante dernières années, les chercheurs ont reproduit et développé les travaux de Thaler dans plus d'une centaine d'études. En laboratoire, les premières démonstrations de l'effet de dotation étaient assez simples.

Dans l'une des premières expériences de Jack Knetsch, des étudiants se sont inscrits pour répondre à un questionnaire. Avant de le remplir, un groupe de participants recevait une tasse pour toute rémunération. Un autre groupe recevait une grosse barre chocolatée. Le troisième groupe pouvait choisir entre tasse et barre chocolatée, sans avoir déjà possédé l'un ou l'autre: il s'est divisé de manière relativement égale, préférant la tasse à 56%, contre 44%.

Knetsch voulait savoir si, dans les deux premiers groupes, le fait de posséder la tasse ou la barre chocolatée modifierait la façon dont les étudiants évalueraient ces objets. Pour ce faire, il offrit aux étudiants de ces groupes la possibilité, après avoir rempli leur questionnaire, d'échanger: en d'autres termes, les étudiants ayant reçu la tasse pouvaient l'échanger contre une barre chocolatée, et vice versa.

Sans effet de propriété, il serait attendu que les deux premiers groupes, après avoir échangé lorsqu'ils préféraient l'autre article, se retrouvent avec la même proportion de tasses et de barres que dans le troisième groupe qui avait eu initialement le choix entre les deux articles. Dans le premier et le deuxième groupe, la moitié des participants environ auraient procédé à un échange, peut-être un peu plus dans le groupe qui avait reçu initialement la barre chocolatée et un peu moins dans celui qui avait reçu la tasse.

Ce n’est pas ce que Knetsch découvrit. Il s’avéra que la possession d’un objet, même pendant un laps de temps très bref, avait un effet assez important sur la valeur que les participants attribuaient à cet objet. Parmi ceux qui avaient reçu initialement la tasse, 89% refusèrent de l’échanger pour une barre chocolatée. Parmi ceux qui avaient reçu initialement la barre chocolatée, 90% la conservèrent, 10% l’échangèrent pour une tasse.

Knetsch et d’autres collègues (dont Thaler et Kahneman) menèrent d’autres expériences pour mettre en évidence la disparité que l’effet de dotation crée sur les prix d’achat et de vente. Ces études visaient à reproduire le comportement de leur camarade économiste qui pensait que 200 dollars était un prix trop élevé pour une bouteille de vin tout en estimant que le même montant était trop peu élevé pour la vendre.

L’une de ces expériences consistait à rémunérer les participants en leur donnant soit de l’argent, soit une tasse. Ceux qui recevaient la tasse répondaient au questionnaire, puis on leur demandait: «Quel montant minimum accepteriez-vous en espèces pour votre tasse?» Lorsque ceux qui avaient reçu de l’argent avaient rempli le questionnaire, on leur montrait la tasse, puis on leur demandait: «Quel montant maximum seriez-vous prêt à payer pour cette tasse?» Pour un objet aussi basique qu’une tasse estampillée du logo d’une université, la disparité entre le prix d’achat et le prix de vente était étonnamment grande. Pour les propriétaires de la tasse, le prix de vente minimum était au moins le *double* du prix maximum que ceux qui avaient reçu du liquide étaient prêts à payer pour l’acquérir. Ce ratio a été confirmé par des expériences menées des décennies durant avec des visières, des cotons ouatés, des boîtes de crayons… en bref, tout ce qu’il était possible de dénicher dans une librairie d’université.

Ces résultats sont tout à fait cohérents avec nos propres expériences.

Vous possédez une voiture et envisagez de la vendre. Quand vous vérifiez sa cote à l’Argus, vous vous dites: «Jamais de la vie, ma voiture vaut plus que ça.» Ou: «Elle vaut au moins autant. Clairement, elle est dans la fourchette haute, si ce n’est plus.» Et puis vous cherchez une voiture à

acheter et vous en voyez une identique à la vôtre, proposée au prix de la fourchette haute de la cote Argus et votre réaction est la suivante: «Les gens sont ridicules. C'est du vol. L'aile est enfoncée.» Il y a un lien évident entre l'effet de dotation et l'abandon. Vendre un objet qui vous appartient équivaut à démissionner: vous renoncez à votre propriété. Ne pas vendre un objet qui vous appartient est une forme de persévérance. Lorsque vous envisagez de vendre votre vin, votre voiture ou votre maison, vous choisissez de persister – ou non – dans la possession de ces biens.

Ce que vous connaissez est à vous

L'aversion à la perte est le fondement de l'effet de dotation. En termes simples, si nous accordons plus d'importance à la perte qu'à un gain de valeur équivalente, cela signifie que nous sommes plus inquiets de perdre un objet que nous possédons déjà que désireux d'acquérir un objet identique que nous ne possédons pas.

Des années de recherches ont depuis établi que nous pouvions nous attacher à des objets pour d'autres raisons que cette aversion à la perte. Elles ont contribué à mieux comprendre notre sens de la possession.

Les premiers travaux sur l'effet de dotation ont concerné la propriété physique d'objets et la valeur ajoutée que nous attribuons à ces objets une fois qu'ils sont en notre possession. Toutefois, comme l'ont souligné Carey Morewedge et Colleen Giblin dans un article de 2015, nous pouvons nous attacher à bien plus que des objets physiques. Au fur et à mesure que la recherche sur l'effet de dotation s'est développée, il est devenu de plus en plus évident que nous étions capables de nous attacher à nos croyances, à nos idées et à nos décisions.

Nos croyances et nos idées deviennent nos possessions. Nous possédons ce que nous achetons *et* ce que nous pensons.

Lorsque nous adoptons une ligne de conduite, cela signifie d'une certaine façon que nous sommes désormais propriétaires de cette décision.

La valeur que nous attribuons aux choses – que ce soit des bouteilles de vin ou notre engagement dans une entreprise – sera probablement plus grande que celle que nous attribuons à ces mêmes objets lorsqu'ils appartiennent aux autres, et plus grande que la valeur que les autres attribuent à ce qui nous appartient.

L'effet de dotation est particulièrement puissant si vous avez fabriqué l'objet qui vous appartient – on l'appelle alors «effet IKEA» pour des raisons évidentes. La plupart des meubles IKEA sont prêts-à-monter. Nous apprécions plus cette table de nuit que nous avons assemblée que la même déjà montée.

Cet effet IKEA est l'une des raisons pour lesquelles il faut s'assurer en amont de la construction du fameux piédestal. Si vous êtes certain que votre projet est réalisable – par exemple, le train à grande vitesse californien avec la ligne Madera-Fresno, ou Bakersfield-Merced ou San Francisco-Silicon Valley –, sans obtenir des informations utiles sur la possibilité d'achever la ligne, vous investirez du temps, des efforts et de l'argent en créant un problème de coût irrécupérable. En outre, vous vous attachez à ce que vous avez construit, ce qui rend encore plus difficile son abandon.

Si vous truquez la balance contre le renoncement en y ajoutant la dotation, veillez au moins à ce que ce à quoi vous êtes attaché apporte un réel progrès à la résolution d'un problème difficile.

L'effet de dotation

L'effet de dotation permet de comprendre le mystérieux refus de Harold Staw de vendre ses magasins à deux reprises. Dans la bataille qu'il mena contre ses actionnaires texans, et au cours de laquelle son ami et avocat rejoignit l'autre camp, il était bien plus attaché aux magasins californiens que la partie adverse. Il refusait de vendre les magasins qu'il avait fondés et construits en Californie pour protéger la valeur des magasins texans – qu'il n'avait ni fondés ni construits.

Lorsque Fred Meyer Inc. proposa de le racheter, Staw estima une nouvelle fois que le prix était trop bas, malgré les pertes qui s'accumulaient. Il considérait que l'empire qu'il avait bâti à partir d'un poulailler valait plus que ce que les autres pensaient. Eux voyaient une entreprise chancelante – il ne pouvait la considérer ainsi.

L'effet de dotation explique également pourquoi Andrew Wilkinson a investi une si grande partie de sa fortune dans Flow. Son histoire illustre particulièrement bien les couches de débris cognitifs à l'œuvre dans nos résistances.

Wilkinson était attaché à Flow de différentes façons. D'abord, il était tout simplement le propriétaire de Flow. Flow était son idée. Il l'avait pensé. Il l'avait créé.

Il était tombé instantanément amoureux de son produit – un sentiment décuplé quand il le comparait à Asana, un produit similaire qu'il qualifia immédiatement de «moche», «compliqué» et «difficile à utiliser». Flow était une belle tasse fonctionnelle, Asana une barre chocolatée qu'il ne voulait pas toucher. Il est difficile de juger si sa croyance dans la valeur de Flow était raisonnable au début, mais elle ne l'était certainement plus au cours des dernières années de son engagement dans son entreprise en perte de vitesse.

L'effet de dotation a sans conteste poussé Wilkinson à surévaluer son bébé; associé à l'effet des coûts irrécupérables, cela produit un cocktail cognitif très destructeur. Alors qu'il avait déjà décidé de réduire son engagement dans Flow, Wilkinson refusa toutefois une offre à 6 millions de dollars qui ne lui permettait pas de récupérer la totalité de ses 11 millions de pertes.

Après l'effet des coûts irrécupérables, l'effet de dotation fait également grossir le katamari. Au fur et à mesure que vous vous engagez dans une voie et prenez la décision de vous y tenir, non seulement vous accumulez davantage de coûts irrécupérables, mais vous vous attachez davantage à vos idées, à la conviction d'être sur le bon chemin. Au fur et à mesure que vous

bâtissez – des rails, des étagères ou des relations –, l'effet de dotation truque davantage la balance, décuplant votre engagement vis-à-vis de causes vouées à l'échec.

Sports professionnels et escalade d'engagement

Après vingt ans d'études en laboratoire sur l'escalade d'engagement, Barry Staw entreprit de valider ses conclusions sur le terrain. Il s'intéressa d'abord aux décisions des clubs sportifs professionnels en matière de sélection des effectifs. Dans une étude de 1995, Staw et Ha Hoang cherchèrent à savoir si l'ordre de sélection d'un joueur avait un effet sur son temps de jeu et sa longévité dans la NBA*, indépendamment de son niveau.

Lorsqu'une équipe de la NBA choisit un joueur bien classé au repêchage, l'enjeu est d'importance et le coût irrécupérable et la dotation peuvent poser problème. Elle consomme d'abord une ressource précieuse et limitée puisqu'il faudra verser un salaire plus élevé à ce joueur. La dotation entre également en jeu: il s'agit d'une décision très publique – une décision qui appartient à l'équipe. Les équipes du bas du classement ayant l'occasion de choisir les joueurs les mieux classés, leur premier choix lie très clairement leur avenir à ces recrues.

Le coût irrécupérable et l'effet de dotation influenceraient-ils les décisions futures de faire jouer et garder ces joueurs chèrement acquis plus longtemps que d'autres joueurs tout aussi productifs?

La NBA et d'autres ligues sportives professionnelles constituent l'environnement idéal pour étudier les comportements de renoncement. Dans les sports professionnels, les décideurs reçoivent une rétroaction continue, rapide et claire, sur la productivité des joueurs. Le basket professionnel est riche en données et dispose d'une foule de mesures objectives sur les performances du joueur en termes de pointage (points, pourcentage de paniers et de lancers francs), de résistance (rebonds, barrages) et de rapidité (passes décisives et interceptions). Le coach et les

dirigeants s’attachent à utiliser les meilleurs joueurs dans les situations adéquates pour, bien évidemment, gagner.

En revanche, dans le reste du monde, la plupart des décisions sont prises sans cette somme d’informations autorisant un calcul précis de la valeur attendue de différentes options. Pour savoir lequel des deux candidats embaucher (ou lequel des deux postes accepter), nous ne disposons pas d’autant de données que les dirigeants de la NBA quand ils décident de recruter un nouveau joueur ou d’en garder un pour la saison prochaine.

Nos choix éclairés sont beaucoup moins… clairs.

Dès lors, si coachs et dirigeants prennent une mauvaise décision concernant les joueurs, ils ne peuvent la mettre sur le compte d’un manque de données. Cela rappelle les premières études de Kahneman et Tversky sur la théorie des perspectives. Lorsque les participants refusaient un pari à la valeur attendue positive ou acceptaient un pari à la valeur attendue négative, ce n’était pas parce qu’ils ignoraient si ces paris étaient avantageux ou dommageables: malgré la transparence du choix, ils étaient prêts à risquer le tout pour le tout lorsqu’ils se trouvaient déjà en difficulté et à refuser un pari prudent lorsqu’ils ne l’étaient pas.

Dans la NBA, bien plus que dans les études de Kahneman et Tversky, les décisions concernant l’effectif sont d’une importance extrême, et l’on pourrait s’attendre à ce que la motivation pour les prendre soit tout aussi extrême. Pourtant, tout comme les paris que les participants aux études acceptent ou refusent, les choix des dirigeants de la NBA ne sont pas toujours logiques.

Staw et Hoang ont cherché à déterminer si, à compétences égales, le joueur le mieux classé au repêchage bénéficierait de davantage de temps de jeu, d’une carrière plus longue et serait moins susceptible d’être échangé. Pour le savoir, ils ont analysé l’ordre de sélection des repêchages de 1980 à 1986, neuf mesures de performance des joueurs, les temps de jeu sur cinq saisons, la durée de la carrière, si le joueur avait été échangé ou non.

Il s’est avéré que l’ordre de sélection avait bel et bien un effet indépendant sur le temps de jeu du joueur et les décisions relatives à l’effectif de l’équipe. «Les résultats ont montré que les équipes accordaient davantage de temps de jeu aux joueurs les mieux classés et conservaient ceux-ci plus longtemps dans l’équipe, même en gardant constante la variable de performance de jeu, de blessures, le statut des échanges et le poste occupé.» Au cours des cinq premières années de la carrière des joueurs, l’ordre de sélection est un indicateur significatif du temps de jeu. Au bout d’un an de collecte de données et à compétences égales, les joueurs sélectionnés au premier tour du repêchage jouaient 552 minutes de plus au cours de leur deuxième saison dans la NBA que les joueurs sélectionnés au second tour. À mesure que l’on descendait dans la liste, chaque place diminuait le temps de jeu du joueur de 23 minutes (par exemple, le joueur classé deuxième choisi au premier tour jouait 23 minutes de plus dans la saison que le joueur classé troisième choisi au premier tour).

Une fois qu’une équipe avait choisi un joueur au premier tour, ce joueur restait dans la ligue, en moyenne, 3,3 années de plus que les joueurs sélectionnés au second tour avec des statistiques de terrain équivalentes. Chaque place dans l’ordre de sélection augmentait de 3% la probabilité que le joueur soit remercié. Staw et Hoang ont également découvert que les joueurs choisis au second tour avaient 72% plus de chances d’être échangés que les joueurs choisis au premier tour, cette probabilité augmentant de 3% à chaque place perdue dans l’ordre de sélection.

Si l’escalade d’engagement est criante dans un environnement aussi riche en données et aux enjeux aussi élevés, où la qualité d’un joueur peut être aussi efficacement mesurée, il ne devrait pas être surprenant que des employeurs s’accrochent trop longtemps à leurs employés. Ou que des étudiants exigent davantage que la valeur de leur tasse pour échanger cette dernière. Ou qu’un professeur d’économie refuse de vendre ses bouteilles de vin à un prix auquel il ne les achèterait pas non plus.

En 1999, Colin Camerer et Roberto Weber tentèrent de reproduire les résultats de Staw avec des données mises à jour (celles de joueurs des

repêchages de 1986 à 1991), des variables et des méthodes complémentaires. Leurs résultats reflétèrent fidèlement ceux de Staw. Du fait des nouvelles variables, ils établirent que les effets de l'escalade d'engagement n'étaient pas aussi forts, mais toujours assez significatifs pour déclarer qu'ils «constituaient la preuve de terrain la plus concluante d'escalade irrationnelle».

À vrai dire, ces analyses de Staw et de Camerer sur la NBA ont précédé l'ère du *Moneyball** dans le sport, où la prise de décision est davantage guidée par l'analyse. On pourra arguer que leurs données n'avaient pas été utilisées ou évaluées de la même manière qu'aujourd'hui. On pourrait aussi se poser la question: l'effet de coût irrécupérable et de dotation existe-t-il encore aujourd'hui dans le sport professionnel?

Quinn Keefer, professeur d'économie à l'université d'État de Californie de San Marcos, a mené depuis 2015 plusieurs études de terrain sur les effets de l'ordre de sélection et la rémunération des joueurs sur le temps de jeu dans la NFL* et la NBA. Ses études portaient sur les décisions prises à l'ère *post-Moneyball*. Keefer a également utilisé des analyses avancées pour mesurer les performances des joueurs. Bien que l'ampleur des effets ait diminué, ceux-ci demeuraient significatifs et reproduisaient les résultats des années 1980 et 1990.

Pour qui pense être objectif quant aux décisions de renoncement, les résultats des études de terrain dans les principaux sports professionnels devraient nous alarmer. Voici des personnes intelligentes, un environnement riche en données, une rétroaction efficace et beaucoup de motivation. Pour la plupart des décisions d'abandon que nous prenons, nous disposons de beaucoup moins d'informations et d'une rétroaction plus lente et plus brouillée.

Le confort du *statu quo*

Les effets de dotation et de coût irrécupérable cohabitent et, ce faisant, amplifient l'escalade d'engagement. Le biais de *statu quo* vient s'ajouter au

cocktail des forces cognitives qui truquent la balance.

Le *statu quo* est la voie sur laquelle vous vous trouvez déjà, ou la façon dont vous faites déjà les choses. Le biais? Nous préférons nous en tenir à ces décisions, méthodes et voies déjà empruntées et nous rechignons à nous en écarter au profit de quelque chose de nouveau ou de différent.

C'est vrai pour un changement de carrière comme celui de Sarah Olstyn Martinez ou de Sasha Cohen, une rupture sentimentale ou une réorientation universitaire. Pour les équipes de la NBA, une fois qu'un joueur a intégré l'équipe, il fait partie du *statu quo.* Si vous le mettez sur le banc, l'échangez ou le vendez, vous vous écartez de ce *statu quo.*

Dans leur article fondateur de 1988, Richard Zeckhauser, économiste à Harvard, et William Samuelson, économiste à l'université de Boston, introduisirent le terme biais de *statu* quo. Ils présentèrent des expériences de laboratoire et de terrain, démontrant que les individus s'en tenaient massivement à l'option de *statu quo*, même lorsque celle-ci était associée à une valeur attendue moindre. Il a été établi que ce biais, largement reconnu et solidement implanté, gangrenait les décisions des individus et des organisations.

Le *statu quo* est un compte mental que nous avons déjà ouvert et auquel sont associés des coûts irrécupérables, du temps, de l'argent et des efforts. Fermer ce compte pour une nouvelle option peut nous donner le sentiment de gâcher ces ressources déjà dépensées.

Nous nous attachons également au *statu quo* en nous appropriant les décisions qui nous maintiennent dans ce sillon déjà creusé, ainsi que tout ce que nous avons créé en chemin.

L'asymétrie dans la façon dont nous ressentons l'aversion à la perte est un autre facteur d'attachement au *statu quo*: nous sommes bien plus gênés par les inconvénients potentiels d'un changement de cap que par ceux d'un maintien sur la voie où nous nous trouvons engagés.

Cela était clair dans le dilemme de la Dre Olstyn Martinez. L'aversion à la perte était nettement présente dans sa réflexion de changement de carrière. «Et si je change et que j'obtiens un mauvais résultat?» C'est en partie ce qui créait la friction l'empêchant d'accepter un nouveau rôle.

En même temps, elle n'était pas aussi opposée à la perspective de la même issue négative – être malheureuse – en restant dans son emploi actuel, tout en sachant qu'il était certain à 100% qu'elle serait malheureuse si elle ne démissionnait pas.

Elle envisageait d'une façon asymétrique les pertes potentielles associées à chacune des options.

John Maynard Keynes, l'un des économistes les plus influents du xx^{e} siècle, a bien résumé ce phénomène: «La sagesse universelle enseigne qu'il vaut mieux, pour sa réputation, échouer avec les conventions que réussir contre elles.» Réussir en s'affranchissant des règles, c'est risquer de connaître l'échec en s'écartant du *statu quo.*

Un risque d'échec plus élevé est mieux toléré si l'on ne fait pas de vagues. Après tout, quel est l'argument le plus souvent invoqué pour se défendre après avoir pris une mauvaise décision? «J'ai suivi la procédure» ou «Je m'en suis tenu au *statu quo*» ou «J'ai fait le choix du consensus».

Échouer en suivant les règles ne paraît pas aussi grave, et n'est pas considéré comme tel par ceux qui nous jugent.

Toutes ces forces qui interfèrent avec les décisions de renoncement sont liées au fait que nous ne considérons pas le maintien dans le *statu quo* comme une décision active, au contraire du changement. Nous nous préoccupons bien davantage des erreurs proactives que des erreurs d'omission (défaut d'action). Nous redoutons de «provoquer» une issue négative par l'action plutôt que de «laisser faire» par l'inaction.

Ce phénomène est connu sous le nom de *biais d'omission-commission.*

Passer à autre chose – un nouvel emploi, de nouvelles études, une nouvelle relation sentimentale, une nouvelle stratégie commerciale… – est

perçu comme une nouvelle décision, et une décision active. En revanche, nous ne considérons pas vraiment le choix de s'en tenir au *statu quo* comme une décision.

Vous avez déjà probablement entendu des gens (y compris vous), qui envisagent de changer de voie, dire: «Je ne veux pas prendre de décision tout de suite.» Vous jugez cette attitude raisonnable, mais en y réfléchissant, vous comprenez que décider de ne rien changer est une décision en soi. Lorsque vous poursuivez un objectif, vous choisissez à chaque instant de rester sur le chemin ou de changer de direction. Ne pas changer de voie est tout autant une décision que choisir de renoncer.

En fait, la décision de rester ou de partir est, par définition, le même choix.

L'une des étapes pour devenir un meilleur «lâcheur» est de ne pas accepter le «je ne suis pas prêt à prendre une décision maintenant» comme une phrase ayant du sens. À chaque instant de votre existence, vous avez le choix de rester ou de partir. Si vous choisissez de rester, vous choisissez également de ne pas partir. Quand vous choisissez de démissionner, vous choisissez également de ne pas continuer. Il est fondamental de commencer à prendre conscience qu'il s'agit là des mêmes décisions proactives.

Quand Sasha Cohen réalisa qu'aller de patinoire en patinoire pour ses spectacles n'était pas la vie dont elle voulait, ne pas jeter l'éponge fut tout autant un choix que sa décision de prendre sa retraite après ses derniers Jeux. De même pour Sarah Olstyn Martinez au cours des dernières années où elle s'est accrochée à son poste d'urgentiste et de directrice, et où elle a finalement décidé de démissionner. Harold Staw et Andrew Wilkinson ont fait un choix en continuant à renflouer les pertes de leurs entreprises.

Si Hutchison, Taske et Kasischke avaient décidé de poursuivre jusqu'au sommet alors qu'ils se trouvaient à trois heures de celui-ci à 11 h 30, cela aurait été un choix tout autant que celui de faire demi-tour. Si Stewart Butterfield avait choisi de continuer *Glitch*, cela aurait été un choix, tout autant que sa décision de l'arrêter.

Mais le biais d'omission-commission nous empêche de considérer ces décisions comme équivalentes. C'est pourquoi nous acceptons le «je ne suis pas encore prêt à prendre une décision» pour les autres et pour nous-mêmes… ce qui signifie véritablement «je ne suis pas prêt à m'écarter du *statu quo*».

La prochaine fois que vous penserez «je ne suis pas encore prêt à prendre la décision», dites plutôt «pour le moment, j'estime que le *statu quo* est ma meilleure option». Vous avez peut-être besoin d'informations supplémentaires, mais redouter le changement parce que l'aversion à la perte est trop intense ne devrait pas vous empêcher de lâcher l'affaire (ou d'obtenir ces informations).

Mieux vaut un mal connu…

Il est vrai que nous préférons le connu à l'inconnu, à l'ambiguïté et à l'incertitude. Nous avons bien plus d'assurance dans ce que nous faisons ici et maintenant – que cela fonctionne ou non – que dans cet inconnu que nous n'avons jamais expérimenté.

D'où l'aphorisme: «Mieux vaut un mal connu qu'un bien qui reste à connaître.» C'est une évidence chez Olstyn Martinez. Lorsque je lui ai demandé si elle était heureuse à son poste actuel, elle a répondu sans hésiter: elle savait qu'elle était malheureuse; mais à ma question de savoir si elle serait heureuse dans son nouveau poste, elle m'a avoué qu'elle ne le savait pas, exprimant ainsi son incertitude quant à ce qui l'attendrait, puisqu'elle n'avait jamais occupé ce poste. Ce doute alimentait sa peur de démissionner.

Lui demander si elle serait plus heureuse dans son nouveau poste plus de 0% du temps l'a aidée à réaliser qu'un changement d'emploi portait sa part de certitude. Et surtout, qu'elle aurait plus de chances d'arriver plus vite là où elle voulait aller avec ce nouveau travail.

C’est là qu’elle a compris que le «bien qui reste à connaître» était sa meilleure option.

Le prix de l’immobilisme

Outre le fait que ce biais conservateur affecte nos vies personnelles, toutes les forces jouant en faveur du *statu quo* coûtent très cher aux entreprises. Les sports professionnels offrent de nombreux exemples d’entêtement dans des stratégies immanquablement vouées à l’échec.

Un exemple? Le temps qu’il aura fallu aux équipes de la NBA pour tirer parti des tirs à trois points. Ce phénomène a été abondamment documenté, notamment par Michael Mauboussin et Dan Callahan dans un article publié en septembre 2021 et consacré à la répugnance aux changements dans le sport et les affaires*. En 1980, la NBA adopta le tir à trois points. Dix ans plus tard, le pourcentage de réussite des tirs à longue distance en faisait un choix d’une valeur ajoutée supérieure à celle des tirs à deux points. Pourtant, peu de joueurs de l’époque tentaient les trois points. Mauboussin et Callahan citent Larry Bird déclarant que, sauf avant le concours annuel de tir à trois points du All-Star Game, il ne se souvient même pas de s’être entraîné à ce tir.

Bird remporta les trois premiers concours en 1986, 1987 et 1988 avant de manquer la quasi-totalité de la saison 1988-1989 pour cause de blessure. Il était déjà un grand joueur, le meilleur tireur à trois points de sa génération, l’un des plus purs tireurs de tous les temps, et son zèle à l’entraînement était légendaire. Imaginez son palmarès s’il avait optimisé la valeur de ce tir…

Les équipes commencèrent d’abord par faire un mauvais calcul en comparant la valeur des tirs à trois points avec (tous) les tirs à deux points, au lieu de comparer la valeur des tirs à trois points avec les tirs à deux points réalisés à l’intérieur de la ligne des trois points. La différence de valeur attendue s’accroît réellement si l’on considère le choix offert aux joueurs: un tir à deux points dans le périmètre ou une tentative de tir à trois

points légèrement plus long. La réponse est limpide et l'était déjà au cours de la décennie ayant suivi l'adoption de cette règle par la ligue: prendre trois points au lieu de deux (soit une augmentation de 50%) vaut bien plus que les quelques points de pourcentage de précision entre les deux tirs.

Ce calcul fut enfin compris au début des années 1990 mais, étonnamment, il fallut attendre la saison 2014-2015 pour que, à l'échelle de la ligue, les tentatives de tir à trois points commencent à dépasser les tentatives à deux points.

Voici d'autres exemples de stratégies défaillantes bien connues et documentées que les équipes professionnelles ont mis du temps à abandonner: dans la NFL, toujours dégager au quatrième essai (au lieu d'y aller); systématiquement tenter les bottés après un touché (au lieu d'une transformation à deux points); dans la MLB[*], placer les joueurs de champ intérieur aux positions traditionnelles (au lieu de les déplacer); ériger amortis et vols de but en stratégie d'attaque; l'hésitation des équipes de la NHL[**] à retirer leurs gardiens plus tôt ou face à de petits déficits…

Dans le sport professionnel, l'innovation (ou emboîter le pas aux pionniers qui réussissent) est largement récompensée. Les initiateurs et ceux qui les suivent sans hésiter ont excellé, à l'image des Athletics d'Oakland et des Rays de Tampa Bay (baseball) et des Rockets de Houston (basket-ball): des équipes qui gagnent régulièrement avec une masse salariale historiquement basse. Au football américain, les Patriots de la Nouvelle-Angleterre ont assis une dynastie de deux décennies sans bénéficier de ces premiers choix au repêchage tant convoités.

Le coût du biais de *statu quo* est bien plus important dans les affaires que dans le sport. Dans le sport, faute d'innovation et d'adaptation, vous perdrez des matchs et des fans, mais votre franchise existera toujours. L'équipe aura toujours l'occasion de s'adapter et de rattraper son retard. Pas dans les affaires où, le temps que vous vous adaptiez, vous aurez sans doute déjà été poussé vers la sortie… Il suffit de regarder le cimetière des

annonceurs du Super Bowl 2002: c'est ce qu'il s'est passé pour Blockbuster ou Radioshack*.

En affaires comme dans toute décision personnelle, tous ces effets cognitifs – aversion à la perte, coûts irrécupérables, dotation, biais de *statu quo* et biais d'omission-commission – produisent un cocktail entêtant qui nous empêche de renoncer à temps.

Il s'avère qu'il manque encore un ingrédient: l'identité, qui fait l'objet du prochain chapitre.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 7

- L'effet de dotation est un biais cognitif qui nous fait accorder plus de valeur à un objet que nous possédons qu'à un objet identique qui ne nous appartient pas.
- Nous pouvons nous attacher à des objets mais aussi à des idées et à des croyances.
- L'effet de dotation est un obstacle à l'abandon, car lorsque nous estimons de façon irrationnelle des objets que nous possédons, nous calculons mal leur valeur attendue. Nous pouvons penser que notre entreprise, notre projet ou notre croyance ont plus de valeur qu'ils n'en ont en réalité.
- Nous préférons nous en tenir au *statu quo.*
- Nous sommes plus tolérants envers de mauvais résultats découlant de notre maintien dans ce que nous faisons déjà, qu'envers de mauvais résultats découlant d'un changement. Ce phénomène est appelé *biais d'omission-commission.*
- «Je ne suis pas encore prêt à prendre une décision» signifie de fait: «Pour le moment, je m'en tiens au *statu quo*.» Même dans les environnements très riches en données, comme le sport professionnel,

> le coût irrécupérable, la dotation et le biais de *statu quo* faussent la prise de décision.

---

* *Sofware as a Service* ou «logiciel en tant que service» – logiciel installé sur un serveur distant, et non sur l'ordinateur de l'utilisateur.

* National Basketball Association, principale ligue de basket-ball dans le monde regroupant des équipes américaines et canadiennes

* Système mis au point par les clubs et basé sur les statistiques, la communication, la stratégie et la technologie de manière à mettre sur pied l'équipe la plus performante possible. Dans ce contexte, les clubs les plus riches ont une plus grande probabilité d'embaucher les joueurs les plus talentueux et donc de gagner plus de compétitions.

* National Football League, association d'équipes professionnelles de football américain évoluant aux États-Unis.

* Comme le précisent Mauboussin et Callahan dans leur article, la plupart des stratégies que les équipes ont mis du temps à adopter ont été abordées en mars 2020 par Richard Thaler au MIT Sloan Sports Analytics Conference. Son exposé portait notamment sur les tirs à trois points et les occasions à deux-pour-un dans la NBA, les amortis et les vols de but dans la MLB ainsi que les décisions lors des quatrièmes essais et les choix au repêchage dans la NFL. [Note de l'autrice]

* Major League Baseball, organisation sportive nord-américaine, niveau le plus haut de la hiérarchie du base-ball.

** Ligue nationale de hockey sur glace rassemblant les équipes des États-Unis et du Canada.

* Respectivement la chaîne de magasins de location de cassettes VHS/DVD/jeux vidéo qui fit faillite en 2014; et la chaîne de magasins de produits et composants électroniques qui fit faillite en 2015.

CHAPITRE 8

RENONCER À CE QUE NOUS SOMMES, OU LA COMPLEXITÉ DE LA DISSONANCE IDENTITAIRE

L’ascension et la chute de l’entreprise Sears sont bien documentées, depuis la publication du premier catalogue de vente par correspondance en 1896 jusqu’à la faillite de 2018. Au cours de ses trente premières années d’existence, Sears a vendu ses marchandises exclusivement par le biais de catalogues. La naissance du catalogue Sears a été portée par de nouvelles tendances qui lui ont permis de révolutionner le commerce de détail.

À l’époque, deux tiers des Américains vivaient en zones rurales, avec un accès quasi nul aux marchandises produites en série. L’expansion du chemin de fer et, en 1896, le programme Rural Free Delivery de la poste américaine engendrèrent un développement massif du service postal. Grâce au premier *Book of Bargains* (532 pages), les habitants des petites villes et des fermes isolées eurent tout à coup la possibilité d’acquérir des bicyclettes, des poussettes, des vêtements, des meubles, du matériel agricole, des machines à coudre, des médicaments brevetés et, leur semblait-il, tout ce que le monde avait à offrir.

Sears rencontra rapidement un succès phénoménal. Lorsque son fondateur Richard Sears prit sa retraite en 1908, sa fortune était estimée à 25 millions de dollars.

En 1906, pour aider Sears à gérer sa croissance exponentielle, Goldman Sachs valorisa à 40 millions de dollars son introduction en bourse. Sears fut ainsi la première entreprise américaine de vente au détail à entrer en bourse. Sa croissance était si impressionnante qu'elle fut l'une des premières à rendre public son ratio cours/bénéfices. En 2019, lorsque Goldman Sachs célébra son 150^{e} anniversaire, l'arrivée de Sears sur le marché boursier fut citée comme un moment fort de l'histoire de la banque, tout comme son calibre stupéfiant: «En dollars de 2018, l'offre serait de 26,2 milliards.» Pendant quinze ans, Sears poursuivit sa croissance rapide, jusqu'aux défis des années 1920: la mobilité offerte par le développement de l'automobile, la dépression agricole et l'exode rural.

L'entreprise réagit en transférant ses ventes par correspondance vers des magasins de détail. En 1929, Sears exploitait plus de trois cents magasins. La marque prospéra même au cours de la Grande Dépression, doublant presque le nombre de ses magasins. Après la Seconde Guerre mondiale, Sears poursuivit sa croissance et son expansion. De 1941 à 1954, le chiffre d'affaires tripla pour atteindre les 3 milliards de dollars. Au cours des deux décennies suivantes, il tripla à nouveau pour atteindre les 10 milliards, Sears s'affirmant comme un symbole et le locataire incontournable de centaines des centres commerciaux des banlieues américaines.

Au début des années 1970, le groupe incarnait la culture de consommation de l'Amérique. Son chiffre d'affaires représentait environ 1% du PNB des États-Unis. Deux Américains sur trois réalisaient un achat chez Sears au cours d'une période de trois mois.

En 1969, l'entreprise annonça son intention de construire un nouveau siège social, le bâtiment le plus élevé du monde. La Sears Tower de 110 étages fut inaugurée en 1973.

Sears venait à peine d'emménager dans son gratte-ciel éponyme qu'il fallut affronter des défis bien plus sérieux que ceux du demi-siècle précédent. Comme dans les années 1920, les fluctuations démographiques et la concurrence accrue y étaient pour beaucoup.

Sears, qui avait cultivé et entretenu son image auprès des consommateurs américains depuis les années 1890, s'est retrouvé prisonnier de cette image. D'une part, avec la forte expansion des magasins de détail à bas prix (en particulier Walmart, Kmart et Target), Sears n'était plus considéré comme le lieu le plus économique pour faire ses courses; son infrastructure était trop lourde pour concurrencer en termes de prix ces nouvelles chaînes – un combat perdu d'avance. D'autre part, les consommateurs plus aisés étaient de plus en plus attirés par l'image haut de gamme des grands magasins du type Saks Fifth Avenue, Nordstrom, Macy's et Neiman Marcus.

Ironiquement, le développement de l'entreprise dans les centres commerciaux de banlieue avait donné l'occasion à de nombreux clients de découvrir cette concurrence. L'ampleur de l'offre de Sears s'était retournée contre elle: non seulement les centres commerciaux ouvraient leurs portes aux grands magasins concurrents, mais ils offraient également aux détaillants spécialisés (du type Gap et The Limited) un gigantesque marché de consommateurs.

Second combat perdu d'avance.

Les revenus chutèrent de 13% de 1978 à 1979, puis de 43% de 1979 à 1980. Entre 1978 et 1980, le retour sur investissement de la division de vente au détail passa de plus de 15 *% de plus* que la médiane du secteur à 31% *de moins.* Le retour sur investissement était inférieur de près de 40% à celui de Walmart.

Sears tenta de résoudre ses problèmes d'activités de détail – aucune solution ne fonctionna et le déclin se poursuivit. Au début des années 1990, l'entreprise avait perdu son leadership. En février 1991, Walmart et Kmart dépassèrent Sears pour occuper les première et deuxième places du commerce de détail.

Les ultimes chapitres de la chute de Sears sont bien connus: des magasins archaïques, décrépis ou fermés; des promesses répétées de rénover ou moderniser les boutiques; la fusion désastreuse de 2005 avec

Kmart (qualifiée par une publication au moins de «double suicide»); l'évaporation des capitaux d'investissement; une faillite attendue depuis longtemps en 2018.

Telle est donc l'histoire familière de la vie et de la mort d'un grand détaillant. Cependant, l'histoire de la société de services financiers Sears est moins connue. Celle-ci a prospéré, même quand l'activité de détail périclitait.

Cette histoire débute en 1899, trois ans seulement après la publication du premier catalogue, avec l'ouverture d'une division bancaire. En 1911, Sears commença à vendre à crédit à ses clients.

En 1931, alors que le nombre d'automobiles croissait parmi sa clientèle, la société saisit l'occasion de vendre de l'assurance auto en fondant Allstate, dont les produits furent d'abord proposés dans le catalogue puis, trois ans plus tard, dans les magasins Sears. Allstate devint ainsi un membre florissant de la famille Sears.

Dans les années 1950, Allstate exploitait également des points de vente en nom propre et offrait toute une gamme d'assurances – automobile, responsabilité civile, assurances vie, santé, assurance commerciale et assurance de biens.

Les services financiers connurent une période de croissance importante dans les années 1970. En magasin, la carte de crédit Sears était plus populaire que Visa ou Mastercard. Près de 60% des foyers américains en possédaient une. Allstate s'était imposé comme l'un des plus grands assureurs du pays.

À la fin des années 1970, alors qu'elle tentait de sauver son commerce de détail, l'entreprise engagea également une politique agressive pour accroître sa présence dans le secteur des services financiers.

En octobre 1981, Sears annonça deux acquisitions majeures: Coldwell Banker, la plus grande société de courtage immobilier du pays, pour 175 millions de dollars; puis Dean Witter, l'une des plus importantes sociétés de

courtage en valeurs mobilières, pour 600 millions de dollars. En 1985, Sears poursuivit sur cette voie en lançant une nouvelle carte de crédit pour concurrencer directement Visa et Mastercard: la carte Discover.

Au début des années 1990, Allstate, Dean Witter, Discover et Coldwell Banker étaient prospères, en pleine croissance, avec des actifs d'une valeur combinée de plus de 16,6 milliards de dollars de l'époque. Ils étaient (à l'exception de Dean Witter), et sont toujours, des noms bien connus, la plupart d'entre nous ignorant sans doute qu'ils avaient été la propriété de Sears.

Sears possédant des marques aussi appréciées, comment l'entreprise a-t-elle pu faire faillite?

Le coupable? L'abandon. Ou, plus précisément, abandonner ce qu'il ne fallait pas.

Lorsque les magasins de détail sont devenus des freins à la performance financière globale, les investisseurs institutionnels qui détenaient la plupart des actions ont fait pression sur la direction pour qu'elle réagisse.

La réponse de la direction? En septembre 1992, Sears annonça le démantèlement de son empire de services financiers. La société allait vendre tous ses actifs et investir pour que «Sears retourne à ses racines de détaillant».

Au cours des deux ans et demi qui suivirent, Sears se débarrassa donc de tous ces actifs rentables, en vendant 20% de Allstate lors d'une introduction en bourse qui rapporta plus de 2 milliards de dollars. Elle distribua le reste aux actionnaires sous forme de dividendes en actions évalués à 9 milliards. Elle se débarrassa également de Dean Witter Discover de la même façon, levant 900 millions lors de l'introduction en bourse et distribuant le restant des actions (évalué à environ 4,5 milliards) sous forme de dividendes. Enfin, elle vendit purement et simplement Coldwell Banker pour 230 millions.

Sears, bien sûr, n’a jamais redressé la barre et a fait faillite. Les entreprises de services financiers que cette société avait créées, judicieusement acquises et gérées avec compétence, ont prospéré.

En octobre 2021, la valorisation boursière d’Allstate se montait à près de 40 millions de dollars. C’était le plus grand assureur public de particuliers, assurant environ 16 millions de foyers.

Moins de cinq ans après que Sears se fut séparé de Dean Witter Discover, Morgan Stanley a racheté la société pour 10 milliards de dollars en actions, soit 40% de sa valeur combinée. En octobre 2021, la valorisation boursière de Morgan Stanley dépassait les 180 milliards. Cette valorisation n’inclut pas la valeur de Discover, devenue une entreprise publique distincte en 2007, sous le nom de Discover Financial Services. En octobre 2021, la valorisation boursière de Discover avoisinait les 40 milliards.

En 2012, Coldwell Banker avait fusionné avec d’autres sociétés immobilières pour devenir une entreprise publique sous le nom de Realogy Holdings. En 2020, Realogy a participé à 1,4 million de transactions immobilières et, en octobre 2021, sa valorisation boursière dépassait les 2 milliards.

À partir du milieu des années 1970, sous sa casquette de détaillant, Sears a mené des combats perdus d’avance. À la fin des années 1990, le fossé séparant Sears de ses concurrents de tous bords n’a fait que se creuser. À cette période, Sears exploitait également des services financiers de plus en plus prospères.

Lorsque Sears devait choisir entre les actifs à vendre et ceux à conserver, du point de vue d’une personne extérieure, le choix aurait été évident: pour un professionnel de la finance rationnel ou pour l’un de ces prédateurs que Sears craignait tant, la réponse aurait été de gérer les services financiers et de se débarrasser du commerce de détail.

Pourtant, Sears a fait exactement l’inverse, en luttant pour conserver ses magasins et en sacrifiant tout ce qu’elle possédait pour financer ce combat.

Pourquoi?

Une partie du problème vient du fait que Sears était essentiellement connu sous sa casquette de vente au détail. «Sears» et «détail» étaient synonymes.

La vente au détail était l'identité de Sears.

Si la société avait conservé ses actifs financiers et fermé ou vendu ses magasins, elle aurait, d'une certaine façon, cessé d'être Sears, à tout le moins le Sears que tout le monde connaissait. Voilà le choix auquel l'entreprise a dû faire face.

Quand il s'agit de renoncer, perdre son identité est la chose la plus douloureuse qui soit.

Le culte de l'identité

En 1954, Leon Festinger, l'un des plus célèbres psychologues du xx^{e} siècle, découvrit dans un journal un article consacré à une secte apocalyptique.

Les sectes apocalyptiques ont pour particularité de prédire la date exacte de la fin du monde. Dans le cas qui nous intéresse, il s'agissait du 21 décembre 1954. L'article retint l'attention de Festinger, car ce dernier souhaitait savoir comment réagiraient les membres de la secte lorsque à cette date l'apocalypse n'aurait pas lieu; lorsqu'ils apprendraient, sans ambiguïté aucune, que les croyances qui les avaient poussés à se joindre à cette secte et tout ce qui en découlait étaient erronées. Claqueraient-ils la porte ou resteraient-ils fidèles à leur groupe?

Festinger et ses confrères Henry Riecken et Stanley Schachter furent les premiers à se poser ces questions, publiant en 1956 les conclusions de leur étude de terrain classique sous le titre *L'Échec d'une prophétie.*

L'article évoquait Marian Keech, une femme au foyer de banlieue qui aurait reçu des messages d'extraterrestres d'une intelligence supérieure

originaires d’une planète nommée Clarion, annonçant qu’un déluge cataclysmique engloutirait une bonne partie de l’Occident le 21 décembre.

Les psychologues contactèrent Marian Keech et apprirent qu’elle était l’une des gourous de la secte des Seekers*, dont les membres croyaient que la fin du monde se produirait à cette date et que les extraterrestres enverraient alors un vaisseau spatial à minuit ce jour-là pour sauver du déluge les véritables croyants.

Les adeptes de cette secte avaient pris des décisions radicales. Ils avaient quitté leur travail; arrêté leurs études; mis un terme à des relations amicales et familiales avec des sceptiques et des non-croyants; vendu ou donné ce qu’ils possédaient.

Les psychologues infiltrèrent un petit groupe d’adeptes afin d’observer leur comportement une fois leurs croyances mises à mal. Jusqu’à la date fatidique du 21 décembre, l’équipe de Festinger passa le plus de temps possible avec Marian Keech et ses fidèles.

Le 20 décembre en début de soirée, quinze personnes étaient réunies chez Marian Keech pour attendre l’arrivée du vaisseau et la fin du monde. Minuit approchait, tout le monde était assis dans le salon, manteau sur les genoux, le silence interrompu par le seul tic-tac des deux horloges de la cheminée.

Lorsque minuit sonna à l’une des horloges et que les extraterrestres n’apparurent pas, il y eut un moment de confusion, le temps qu’un adepte fasse remarquer que la seconde horloge n’avait pas encore sonné, que la première devait donc être en avance.

Quelques instants plus tard, minuit sonna à la seconde horloge… sans que les extraterrestres arrivent. Deux Seekers, suffisamment convaincus qu’il n’y aurait pas de voyage vers Clarion, n’attendirent pas le déluge. Ils rentrèrent chez eux pour ne jamais revenir – un comportement attendu de la part d’individus rationnels dont les croyances (aussi farfelues qu’elles aient été) venaient d’être aussi ostensiblement désavouées.

Restaient huit adeptes et les observateurs de Festinger.

La suite rapportée dans *L'Échec d'une prophétie* démontre que ces huit fidèles n'étaient pas prêts à abandonner leur croyance en la prophétie, bien qu'elle se soit révélée fausse. Au contraire, il y eut une escalade de leur engagement.

Jusqu'ici, les Seekers avaient soigneusement évité les médias, ils les recherchaient désormais. Marian Keech relaya un flot de messages de Clarion pour expliquer la situation, fit de nouvelles prédictions et promit de nouvelles apparitions imminentes; les membres de la secte donnèrent quant à eux de fréquentes et longues interviews et diffusèrent des communiqués de presse relatant leurs récents contacts avec les extraterrestres. Ils encouragèrent les curieux à en apprendre davantage sur leur groupe, quelle que soit la sincérité de leur intérêt ou de leurs éventuels motifs.

Étonnamment, Cleo Armstrong et Bob Eastman, les deux membres du groupe qui s'étaient montrés les plus sceptiques à l'approche de la fin du monde annoncée, devinrent les plus fervents adeptes – surtout Cleo. Son père, le Dr Thomas Armstrong, médecin dans une petite ville universitaire, était devenu l'un des gourous des Seekers, aux côtés de Marian Keech. Sa mère, Daisy, était également une adepte. Bob Eastman considérait le Dr Armstrong comme son guide et, en décembre, vivait pratiquement chez les Eastman.

Une série d'événements survenus dans les jours précédant la supposée fin du monde avait semé le doute dans l'esprit de Cleo et Bob. Ils avaient suivi et écouté les enregistrements de deux séances de spiritisme organisées par une médium du nom d'Ella Lowell – une avalanche de prédictions et des messages confus, incohérents et contradictoires. Cleo et Bob furent également déçus par la crédulité des autres Seekers qui croyaient aveuglément à l'authenticité de ces messages censés provenir de Clarion – indéniablement des farces d'adolescents du quartier.

Et pourtant, «dans les jours qui suivirent le 21, leur comportement changea du tout au tout. Alors qu'il aurait semblé naturel qu'ils renoncent à

leurs croyances désormais invalidées, tout l'inverse se produisit». Au cours de l'offensive médiatique de la secte menée le 22 décembre et tout au long de la semaine, Cleo remplaça régulièrement son père et Marian Keech pour répondre aux questions des journalistes. Contrairement à son comportement antérieur (elle les évitait complètement ou leur mentait pour s'en débarrasser), elle devint volontairement la voix des croyances de la secte.

Cinq mois plus tard, elle se trouvait sur la rampe du garage d'un hôtel des environs, attendant toute la nuit l'arrivée des extraterrestres. Ella Lowell avait contacté le Dr Armstrong pour l'informer que sa famille et lui seraient récupérés à cette date et à cet endroit. Cleo, désormais à l'université, ne s'était pas préoccupée d'obtenir l'autorisation de s'absenter de son dortoir cette nuit-là, sans doute convaincue que cela n'aurait pas d'importance une fois qu'elle serait en route vers Clarion.

Pour quelqu'un qui, en décembre, doutait de ses croyances, cette escalade d'engagement l'amenant à attendre toute une nuit un vaisseau spatial dans un garage était pour le moins étonnante.

Adhérer aux croyances d'une secte devient une partie intégrante de votre identité. Vous êtes un Seeker. Vous croyez en la prophétie. Être un membre de la secte vous définit, notamment parce que les croyances auxquelles vous vous ralliez sont extrêmes, tout comme vos actes, basés sur ces croyances: rompre avec votre famille et vos amis; renoncer à toutes vos possessions; s'exposer au ridicule face au monde extérieur.

Nous voulons que notre identité soit cohérente dans le temps. Nos croyances constituant l'ADN de cette identité, nous avons à cœur de les conserver intactes. Si la secte est notre identité, comment maintenir une cohérence quand émergent des informations qui vont à l'encontre des croyances qui nous ont poussés à nous joindre à la secte à l'origine?

Effectivement, vous pourriez vous moquer du comportement des Seekers et dire: «Je n'ai rien à voir avec ces gens car, de toute évidence, ils sont dingues. *Ils se sont joints à une secte.* Comment voulez-vous qu'ils

soient rationnels?» Vous devez comprendre que nous sommes chacun dans la secte de notre identité.

Pourquoi l'entreprise Sears a-t-elle vendu ses actifs les plus rentables pour sauver son activité qui périclitait depuis quinze ans? Parce qu'elle était prise au piège de son identité de commerce de détail. C'est ce qui la définissait et c'est ainsi que le monde la voyait.

Si Sears avait cédé cette activité, elle aurait dès ce moment cessé d'être Sears – tout du moins le Sears connu du grand public.

Il ne fait aucun doute que l'identité de Sasha Cohen était «Sasha Cohen, la patineuse artistique». À vingt-cinq ans, elle en avait déjà consacré dix-huit au patinage, s'accrochant malgré de terribles blessures. Et elle était mondialement connue. C'est ainsi qu'elle se percevait et que le public la définissait. Voilà en partie pourquoi elle était prête à souffrir, malheureuse dans cette routine sans fin du circuit des spectacles sur glace et des exhibitions. Raccrocher aurait signifié, dans un certain sens, renoncer à qui elle était.

Il n'est pas nécessaire d'être internationalement célèbre pour que ces questions d'identité aient un effet sur sa propre aptitude à raccrocher. Cela est vrai pour tout le monde. Quand vous dites: «Je suis professeur», ou «Je suis codeur», ou «Je suis docteur», ou «Je suis joueur de jeux vidéo», vous affirmez qui vous êtes.

Les adultes demandent aux enfants: «Que veux-tu être quand tu seras grand?» Nous ne demandons pas: «Que veux-tu faire?» Nous leur demandons qui ils seront, pas quel sera leur métier. La différence est d'importance.

Les enfants le comprennent bien. «Je serai pompier», ou «Je serai docteur», ou «Je serai joueur de basket».

Quand ce que vous faites est votre identité, il devient difficile de jeter l'éponge: cela signifierait renoncer à qui vous êtes.

La dissonance cognitive

Selon Festinger, la dissonance cognitive explique le comportement des Seekers après la non-venue des extraterrestres. Selon lui, nous expérimentons une dissonance quand de nouvelles informations entrent en conflit avec nos croyances antérieures; nous éprouvons alors un malaise que nous souhaitons dissiper: dès lors, nous rationalisons ces nouvelles informations pour défendre nos croyances antérieures.

Elliot Aronson, l'un des premiers étudiants de Festinger et lui-même pionnier de la psychologie sociale, explique que pour résoudre ce type de conflits, «nous nous emmêlons souvent dans un enchevêtrement d'autojustification, de déni et de déformation».

Nous avons cette intuition que si le monde nous souffle que nos croyances ont besoin d'être mises à jour, si de nouvelles informations entrent en conflit avec nos croyances, nous résoudrons ce conflit en changeant notre croyance. Cependant, le plus souvent, comme les adeptes d'une secte, nous trouvons une explication à la nouvelle information afin de défendre notre croyance antérieure et de nous y accrocher.

Ainsi, nous n'avons pas à admettre que nous nous sommes trompés ou que ce à quoi nous avons cru n'était pas vrai.

«Je *n'ai pas* abandonné ma famille et donné tout ce que je possédais sans raison valable.» Voici un exemple simple: vous avez dans votre jardin un panneau de nature politique en soutien à votre candidat favori. Son programme correspond à vos valeurs. Vous êtes bénévole dans son équipe. Vous faites du porte-à-porte. Vous avez son autocollant de campagne sur votre pare-chocs. Et puis l'information sort: votre candidat est impliqué dans un terrible scandale, suffisamment grave pour laisser penser que, si vous en aviez eu connaissance avant le début de la campagne, vous ne l'auriez pas soutenu.

Mais vous lui avez publiquement accordé votre soutien. Vos voisins savent qu'il est votre candidat. Tous ceux qui sont venus chez vous ou sont

passés devant votre maison ont vu le panneau.

Que faites-vous alors? Selon la théorie de la dissonance, vous n'arracherez pas le panneau de votre pelouse, ni ne retirerez l'autocollant de votre pare-chocs, mais vous continuerez à soutenir votre candidat, voire vous vous impliquerez encore plus, en trouvant une explication à ces informations: l'autre parti essaie de salir votre candidat; l'establishment veut sa peau; ce que vous aimez chez lui, c'est qu'il fait un pied-de-nez à l'establishment…

De nouvelles informations ne sont pas les seules à pouvoir entrer en conflit avec vos croyances antérieures. Parfois, ce sont vos propres actes qui provoquent la dissonance.

Vous pensez être une personne honnête. Un jour vous arrivez en retard au bureau parce que vous avez la gueule de bois et que vous n'avez pas entendu le réveil. Quand votre patron vous demande la raison de votre retard, vous répondez qu'il y avait des embouteillages.

Mentir entre en conflit avec votre conviction d'être honnête. Cela crée une dissonance. Est-ce que tout d'un coup vous commencez à vous considérer comme un menteur? Non. Vous justifiez le mensonge que vous venez de dire à votre patron.

«Je n'ai fait de mal à personne. Je ne fais pas ça régulièrement. C'était l'exception qui confirme la règle.» Qu'il s'agisse de vos propres actes ou de nouvelles informations contradictoires, dans la bataille qui oppose les faits au changement de croyances, les faits sont souvent les perdants.

La dissonance cognitive fait également grossir le katamari, rendant son abandon plus difficile. Chaque fois que vous tentez de justifier une nouvelle information afin de vous accrocher à une croyance, celle-ci s'intègre encore plus étroitement à l'ADN de votre identité. Le rejet des faits devient circulaire. Désormais, aux prochaines informations conflictuelles ou actions qui ne sont pas en accord avec vos croyances, vous serez encore plus déterminé à vous accrocher à ces croyances.

Voilà pourquoi certains Seekers ont pu rejeter les signaux indiquant clairement que Marian Keech *n'avait pas* de connexion directe avec les êtres supérieurement intelligents d'une autre planète. Contraints de concilier l'absence d'extraterrestres ou de déluge avec leur décision de rompre avec leurs familles ou leurs possessions matérielles, ils ont dû trouver une justification.

Leur dévotion avait sans doute évité la fin du monde. C'était un test et les Seekers l'avaient réussi. Il n'y a pas eu de vaisseau spatial parce que les extraterrestres se trouvent *déjà* sur Terre, sur le point de révéler leur présence.

C'est ainsi qu'ils ont résolu leur conflit, comme nous le faisons tous.

Se regarder dans la glace

S'agissant d'identité, nous voulons tous offrir une image positive de nous-mêmes. Croire que nous sommes cohérents et rationnels, que nous ne commettons pas d'erreur, que ce à quoi nous croyons est vrai.

Quand nous nous regardons dans la glace, nous voulons voir quelqu'un dont nous pouvons avoir une bonne opinion.

Nous souhaitons également que les autres nous perçoivent de la même façon. Nous craignons que si les autres décèlent en nous des incohérences entre nos décisions ou actions passées et présentes, ils ne nous jugent mauvais, irrationnels, capricieux et enclins à commettre des erreurs.

Le désir de véhiculer une image positive participe au problème du renoncement. Lorsque vous laissez tomber, vous fermez un compte mental, et nous savons que nous n'aimons pas clôturer ces comptes (aversion à la perte).

En abandonnant une croyance, vous admettez que vous avez commis une erreur. Si vous vous lancez dans un projet et changez d'avis, vous passez de «j'échoue» à «j'ai échoué». Et si vous avez échoué… cela ne signifie-t-il pas que vous avez commis une erreur dès le départ?

Bien entendu, la réponse est «non». Mais c’est pourtant ce que nous ressentons.

Si vous vous joignez à une secte que vous finissez par quitter, pourquoi y avoir adhéré? Pourquoi avoir donné tout votre argent? Pourquoi avoir rompu avec votre famille?

Si vous abandonnez le patinage artistique, que reste-t-il de tous vos efforts? Cela signifie-t-il que vous avez pris les mauvaises décisions? Que vous avez échoué dans votre objectif?

Ce désir de cohérence, nous l’avons vu, nous empêche de renoncer. Tout comme la peur que les autres nous jugent aussi sévèrement que nous nous jugeons nous-mêmes.

Barry Staw a démontré qu’il est bien plus difficile de jeter l’éponge si nous nous soucions du jugement d’autrui. Rappelez-vous que dans «Big Muddy», les participants qui avaient engagé des fonds dans l’une des deux divisions d’une entreprise aux résultats par la suite médiocres ont accru dans un second temps leur financement dans cette même division (13 millions de dollars injectés sur les 20 disponibles), contrairement à ceux qui investissaient pour la première fois (9 millions seulement).

Cette escalade semble être clairement influencée par le désir de maintenir une certaine cohérence. Si j’alloue l’argent à cette division en premier lieu et que je change ensuite de cap, cela ne signifierait-il pas que mon choix initial était une erreur?

L’escalade s’aggrave-t-elle lorsqu’on ajoute la motivation d’être perçu par les autres de manière positive?

En 1979, Staw a étudié cette question avec Frederick Fox de l’université de l’Illinois: le désir d’une validation *extérieure* augmenterait-elle encore le financement de la division favorisée la première fois?

Pour répondre à cette question, il a été dit à certains participants que leur poste de responsable financier au sein de l’entreprise était un CDD, mais que la façon dont ils répartiraient les 20 millions de dollars qui leur étaient

alloués déterminerait s'ils conserveraient ou non leur poste. À l'issue de leur première décision de financement, il leur a été également dit que le conseil d'administration avait été sceptique et avait hésité à l'approuver.

Ce groupe de participants a pourtant de nouveau accru son engagement en allouant *16 millions* de dollars à la division qu'ils avaient précédemment choisie, soit une augmentation de près de 25% par rapport à l'allocation précédente, et de 75% par rapport aux personnes qui faisaient ce choix pour la première fois.

Comment expliquer une telle amplification de ce comportement irrationnel dès lors que les participants savent que d'autres personnes valideront leur décision?

Nous cherchons tous à nous défendre de la *façon* dont nous imaginons que les autres vont nous juger. Nous nous mettons dans la tête que si nous ne maintenons pas notre choix initial, cela aura un effet négatif.

L'ironie est que ce désir d'être considéré comme une personne rationnelle nous pousse à être moins rationnels dans nos décisions…

Quand quelqu'un sait qu'il va être jugé, il s'attend logiquement à ce que sa décision soit évaluée en fonction de ce qu'une personne rationnelle déciderait dans sa situation.

Vous pouvez penser que cela vous pousserait à de meilleures décisions… C'est pourtant l'inverse qui se produit. Penser que vous allez être jugé si vous changez d'avis vous éloigne chaque fois un peu plus de la rationalité.

Résultat: vous renoncez moins et vous vous engagez davantage.

Hors consensus

Il s'avère que la popularité de votre croyance est inversement proportionnelle à votre détermination de vous battre pour elle, quoi qu'il arrive. Katy Milkman, professeure à la Wharton School et auteure du best-

seller *Comment faire pour changer* (2022), et John Beshears, aujourd'hui à la Harvard Business School, l'ont démontré: si vous défendez une position qui s'écarte du consensus, vous êtes davantage enclin à une escalade d'engagement face à des informations qui vont à l'encontre de vos croyances.

Ces chercheurs n'ont rien étudié d'aussi loufoque qu'une secte apocalyptique, mais ils se sont penchés sur dix-huit années d'estimation et de mise à jour des bénéfices de plus de six mille analystes boursiers.

Une part importante du travail de l'analyste boursier consiste à estimer et à mettre à jour les estimations des bénéfices des entreprises. Lorsque nous pensons aux analystes financiers, nous imaginons une profession très rationnelle et très analytique (comme le laisse entendre le mot «analyste»).

Milkman et Beshears cherchaient à savoir ce qu'il advenait des analystes dont les prévisions de bénéfices s'écartant radicalement du consensus se révélaient par la suite très éloignées des bénéfices réels.

Ces analystes s'en tenaient-ils obstinément à leurs estimations initiales ou revoyaient-ils leurs projections à la lumière des nouvelles informations?

Vous qui lisez ce livre parierez sur l'obstination et vous aurez raison. Les analystes se sont engouffrés dans une escalade d'engagement envers leur position extrême, malgré l'information selon laquelle les bénéfices réels ne confirmaient pas leurs prévisions.

Cela ressemble fort à une dissonance cognitive et à un problème d'identité… Leurs estimations n'étaient pas consensuelles. Ils les ont rendues publiques. Quand les bénéfices réels se sont révélés bien éloignés de leurs prévisions, ils ont persisté et signé, tout comme l'ont fait les adeptes de la secte quand les extraterrestres ne sont pas venus.

Les analystes boursiers n'avaient pourtant aucun intérêt financier à s'en tenir à leurs estimations inexactes – c'était plutôt l'inverse. Les auteurs ont constaté qu'un statut d'anticonformiste ou de loup solitaire ne leur profitait

en rien. Au contraire, ces analystes étaient *punis* pour leur entêtement quand leurs prévisions se révélaient inexactes.

S'ils étaient punis pour avoir maintenu leurs estimations, alors pourquoi le faisaient-ils?

Il y a un besoin fort de maintenir la cohérence, et ce besoin s'amplifie une fois que vous vous éloignez du *statu quo*. En adoptant une position extrême, vous augmentez la distance qui vous éloigne du peloton, et votre position devient une partie intégrante de votre identité, une partie de la façon dont vous vous définissez par rapport aux autres.

Pour souligner ce point, Milkman et Beshears ont étudié la réaction des analystes à la mise à jour des résultats, selon que leurs estimations étaient hors consensus ou dans la norme. Si les positions extrêmes font davantage partie intégrante de notre identité, nous devrions voir une escalade d'engagement moindre de la part de ceux qui optent pour des positions consensuelles.

C'est exactement ce qu'ils ont constaté.

Les analystes aux prévisions consensuelles qui se sont ensuite révélées très éloignées des bénéfices réels semblaient parfaitement disposés à mettre à jour leurs prévisions. Seuls les analystes aux estimations extrêmes se sont entêtés.

C'est l'un des problèmes rencontrés par Andrew Wilkinson avec Flow. Il prit publiquement une position tout à fait hors consensus sur la supériorité de l'autofinancement par rapport au capital-risque, ce qui le conduisit à refuser les nombreuses offres de capital-risque. Plus tard, il reconnut l'importance qu'il attachait à sa position et à ses déclarations. «J'ai encensé tout ça, c'était mon identité. J'y tenais vraiment.» Quand ses concurrents financés par le capital-risque ont commencé à le dépasser, cela a sans doute influencé son engagement, longtemps après que le monde lui eut montré que ses investissements n'avaient pas de valeur attendue positive.

La leçon à tirer? Nous devons faire attention à ne pas lier notre identité à ce à quoi nous croyons. Et nous devons faire particulièrement attention quand une croyance est non consensuelle et publique, car il est extrêmement difficile de s'en défaire, même quand les faits sont indiscutables.

Erreur sur la personne

Il est tragique de constater à quel point la façon dont nous imaginons que les autres nous perçoivent est souvent fausse. Certaines de nos décisions irrationnelles relatives au renoncement s'appuient sur une crainte erronée de l'image que les autres auront de nous.

Ce qui est peu aimable et peu généreux de notre part: en effet, nous supposons que si nous laissons tomber ou changeons d'avis – même si c'est manifestement la bonne chose à faire –, les autres penseront que nous avons échoué. Que nous sommes capricieux ou faibles. Dans ces scénarios mentaux, nous ne croyons ni à leur empathie ni à leur compréhension.

Cette vision sévère est généralement injustifiée, car il est rare que les autres réagissent ainsi. Ce que nous projetons sur eux n'est que le fruit de nos ruminations cérébrales.

Prenez Sarah Olstyn Martinez. «J'avais peur que mes collègues urgentistes me taxent de mauviette, de vendue qui n'était pas à la hauteur. Je redoutais la façon dont mes supérieurs allaient me considérer.» Elle appréhendait de donner son préavis à son chef, convaincue qu'il serait en colère ou contrarié.

Quand elle finit par le lui donner, il se montra très compréhensif. À l'issue de leur entretien, il s'excusa de l'avoir laissée tomber, de ne pas lui avoir facilité la tâche afin qu'elle persévère. Son directeur des opérations lui dit la même chose, ce qui était très réconfortant.

Si nous devenons rapidement trop âgés pour les ogres terrifiants, les dragons et les sorcières des contes de notre enfance, nous les remplaçons

par les jugements des autres, qui nous tourmentent sans toutefois être plus réels.

Un rayon d’espoir

Pour tous ceux qui sont incapables de s’arrêter, que ce soit pour une question d’identité, de coûts irrécupérables, de biais de *statu quo* ou de tout ce qui est susceptible de truquer la balance… il n’y a pas de fatalité. Stewart Butterfield, Sarah Olstyn Martinez et Alex Honnold sont trois exemples qui donnent de l’espoir.

Pour les entreprises comme Sears, Blockbuster ou ABC Stores, la faillite est certainement liée à la question de l’identité, mais là encore il n’y a pas de fatalité: nombre d’entreprises se sont éloignées de leur métier d’origine – synonyme de leur identité – pour bâtir une réussite durable.

Si Sears, dans l’esprit du public, était associé au commerce de détail, Philips était connu pour vendre des ampoules électriques. C’était son identité. Après tout, pour la plupart d’entre nous, quand nous étions petits et qu’il fallait changer une ampoule, «Philips» était écrit sur la boîte.

Sears et Philips étaient nés dans les années 1890. En 2012, des années après le début de la spirale infernale de Sears, Philips était le plus gros fabricant au monde d’équipements d’éclairage, présent dans 180 pays. Depuis les années 1960, l’entreprise était également célèbre pour ses produits électroniques grand public, ayant inventé les cassettes audio, les CD, les cassettes vidéo et les DVD.

Non seulement Philips était lié à ces produits (il en avait développé la technologie), mais là encore, ce nom était écrit dessus.

Malgré ce gros potentiel de résistance au changement lié à l’identité de l’entreprise, en 2020 Philips ne vendait *plus une seule* ampoule; 98% de ses ventes se répartissaient en trois secteurs d’activité: diagnostic et traitement, soins connectés et produits grand public.

Philips est désormais une entreprise de services de santé, forte de près de 20 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel.

Comme Sears avec ses services financiers, Philips avait commencé à développer très en amont ses services de santé, en lien avec ses services d'éclairage bien connus.

En 1914, les frères Philips avaient créé ce que l'on appellerait aujourd'hui une «plateforme d'innovation» – un laboratoire destiné à concevoir de nouveaux produits. En 1919, Philips avait commencé à produire des tubes à rayons X. Depuis, l'entreprise a continué à investir massivement dans la recherche et à se développer dans le secteur des services de santé. En 2014, près d'un siècle après la production des premiers tubes à rayon X, les technologies de la santé représentaient 40% de l'activité.

Si la grande majorité du public ignorait que Sears possédait Allstate ou d'autres services financiers, il en allait de même pour Philips et ses technologies de la santé. Il y a dix ans, si vous demandiez à quelqu'un: «Que fabrique Philips?», il répondait «des ampoules et des téléviseurs».

Tandis que Sears vendait ses actifs rentables dans le contexte d'une escalade d'engagement vis-à-vis de son identité (commerce de détail), Philips faisait l'inverse, en annonçant en 2014 la vente de son activité historique d'éclairage pour se concentrer sur ses activités de santé. En 2016, l'entreprise cédait 25% de Philips Lighting par une introduction en bourse. Elle annonçait également son intention de vendre les 75% restants, ce qu'elle a fait à la fin de 2019.

Contrairement à Sears, Philips s'est scindée en deux et a conservé son entité la moins connue mais qui offrait pour l'avenir une plus grande valeur attendue.

Nous connaissons les pièges cognitifs et identitaires du renoncement. D'une manière ou d'une autre, des individus et des entreprises remarquables sont parvenus à surmonter ces obstacles. En cernant les

aspects scientifiques de la question, nous pouvons tirer des enseignements de ces exemples et élaborer un modèle nous permettant de «mieux» renoncer.

> *Soyez exigeant sur ce à quoi vous vous accrochez. Persévérez dans ce qui compte, ce qui vous apporte du bonheur et vous rapproche de vos objectifs. Laissez tomber tout le reste afin de libérer ces ressources et ainsi de poursuivre vos objectifs, et cessez de vous attacher à ce qui vous ralentit.*

Nous avons déjà exploré certaines stratégies pour y parvenir: identifiez la partie la plus difficile pour vous y attaquer en premier et éviter les faux progrès; pensez aux conditions dans lesquelles vous renoncerez avant de devoir faire face à cette décision; établissez des contrats préalables à l'engagement et des critères d'abandon.

Envisageons maintenant une autre stratégie: demandez de l'aide.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 8

- Lorsqu'il s'agit de tirer sa révérence, le plus difficile est de renoncer à qui nous sommes. Nos idées, nos croyances et nos actes font partie de notre identité.
- Si une nouvelle information entre en conflit avec une croyance, nous éprouvons une dissonance cognitive.
- Pour résoudre ce conflit, nous pouvons soit changer de croyance, soit trouver une explication logique à cette nouvelle information. Trop souvent, nous choisissons la seconde option.
- La dissonance peut également surgir d'une nouvelle information entrant en conflit avec nos actions passées.
- Nous souhaitons maintenir une cohérence interne dans laquelle nos croyances et actions passées s'accordent à nos croyances et actions présentes.

- Nous voulons également être cohérents dans le regard des autres. Nous craignons que si les autres décèlent une incohérence entre nos décisions, croyances ou actions présentes et passées, ils ne nous jugent comme étant dans l'erreur, irrationnels, capricieux et enclins à commettre des fautes.
- Quand nous savons ou pensons que nos décisions sont évaluées par d'autres, nous avons le sentiment que nous serons plus rationnels. Il n'en est rien. La validation extérieure *accroît* l'escalade d'engagement.
- Plus une position est extrême, plus nous ferons une gymnastique cognitive pour la défendre. Les faits sont plus susceptibles de nous convaincre de nous écarter du consensus qu'une opinion marginale.
- Nos craintes quant à la façon dont les autres nous percevront si nous laissons tomber sont généralement exagérées.

---

* Relatif à l'ufologie (étude des ovnis).

CHAPITRE 9

UNE PERSONNE QUI VOUS AIME MAIS NE PREND PAS DE GANTS

Ron Conway est considéré comme l'un des meilleurs investisseurs providentiels de tous les temps. Il devrait pourtant être tout aussi reconnu pour ses compétences de «coach du renoncement».

Conway, fondateur de SV Angel, un fonds de capital-risque, investit dans des jeunes entreprises Internet depuis les années 1990. Il est une légende de cette communauté. Sa liste d'investissements réussis est sans doute inégalée puisqu'elle comprend la plupart des entreprises les plus célèbres de ces vingt-cinq dernières années: Facebook, Google, PayPal, Dropbox, Airbnb, Pinterest, Twitter et Snapchat.

Conway sait visiblement parier sur le bon cheval.

Il faut du cran pour lancer une entreprise. Conway conseille ces fondateurs destinés à endurer les hauts et les bas de la croissance de ce qui est au départ une simple vision: celle d'une société prospère, d'envergure mondiale.

Vous ne serez sans doute pas surpris d'apprendre qu'un individu de la stature de Ron Conway apporte une énorme valeur ajoutée à ces chefs d'entreprise, en les aidant à développer et à mettre en œuvre la bonne stratégie. Mais vous serez sans doute étonné de savoir qu'il est surtout fier de sa capacité à les assister pour déterminer quand il est temps de renoncer.

Il résume sa philosophie en une phrase: *La vie est trop courte.*

Conway est convaincu que nous disposons sur cette terre d'un temps limité pour nous consacrer aux différentes occasions qui s'offrent à nous. Fonder, diriger et développer une entreprise en démarrage représente un travail colossal, et Conway sait d'expérience que cette tâche est taillée pour des individus motivés, acharnés et brillants – des qualités très recherchées par des entreprises déjà bien établies, pour des emplois aux horaires confortables et très bien rémunérés. Pourtant, tous les fondateurs des jeunes entreprises Internet sur lesquelles il parie ont choisi un chemin différent, au rythme de cent heures de travail par semaine, un stress permanent et une rémunération quasi nulle. Certains sont connus pour avoir (peu) dormi dans le garage de leurs parents ou dans leur bureau, à même le sol.

Bien sûr, la probabilité de changer le monde et la reconnaissance démesurée qui accompagne ce genre de réussite les incitent à persévérer, mais dans l'esprit de Conway, la vie est trop courte pour supporter toutes ces souffrances une fois qu'il est clair que le succès est hors de portée.

Et malgré son flair, il faut savoir que 10% environ des entreprises en démarrage dans lesquelles il investit deviennent bénéficiaires. Cela signifie, par définition, que 90% d'entre elles échouent. Dès lors, encourager des individus aussi brillants à aller de l'avant serait cruel – un triste gaspillage de potentiel humain.

C'est ce que veut dire Conway par «la vie est trop courte».

Il est rare que ces innovateurs reconnaissent d'eux-mêmes le moment où leur voyage ne vaut plus la peine d'être poursuivi. En observateur extérieur, riche de ses connaissances et de ses expériences, Conway sait identifier ce moment avant eux. Il considère que c'est son devoir de les aider à comprendre la futilité de leur persévérance, afin qu'ils se tournent vers des occasions plus intéressantes.

Le premier obstacle auquel se heurte Conway est le plus évident: les amener à admettre leur échec et à reconnaître qu'il est temps de passer à

autre chose. Il doit lutter contre les forces cognitives et motivationnelles qui empêchent ces entrepreneurs de laisser tomber. Ils ont fondé leur entreprise. Elle leur appartient. C'est leur idée. Elle fait partie de leur identité. Ils y ont consacré énormément de temps et d'argent. Ils ont fait tant de sacrifices.

S'ils abandonnaient maintenant, cela signifierait-il qu'ils se sont fourvoyés dès le départ? Qu'ils ont perdu leur temps? Qu'ils doivent renoncer à ce qu'ils sont?

Quand Conway sent que le dialogue ne va pas dans le bon sens, il fait connaître son point de vue. Bien entendu, son interlocuteur n'est pas d'accord, convaincu que la réussite est à portée de main. Ces créateurs de jeunes entreprises Internet savent généralement très bien vendre leur vision, et ils déploient tous leurs talents pour tenter de convaincre Conway.

«Ce n'est qu'une mauvaise passe.» «Nous venons de boucler la dernière version.» «Il nous faut simplement un peu de temps pour que le produit rencontre son public.» «Je sais exactement comment retourner la situation.» Que fait Conway pour combattre leurs arguments?

Rien.

Il acquiesce. Ils savent comment faire fonctionner leur entreprise. Il n'essaie pas de les convaincre qu'ils ont tort.

En revanche, il leur demande à quoi ressemblera la réussite dans quelques mois. Avec des détails *concrets*. Cette conversation permet de fixer des marqueurs qui indiqueront que la société est sur la bonne voie. Puis Conway et l'entrepreneur se donnent rendez-vous pour juger de ces objectifs: si l'entreprise ne les atteint pas, la question de la fermeture se posera alors sérieusement.

Cela vous rappelle les critères d'abandon? Absolument.

À l'issue de sa conversation avec Conway, l'entrepreneur est persuadé de l'avoir convaincu qu'il pouvait retourner la situation. Conway, lui, vous l'aurez deviné, n'a pas changé d'avis. Il pense toujours que s'il pouvait voir la même chose que lui, il fermerait sa société le jour même; mais il sait

aussi qu’il est généralement inutile d’essayer de le convaincre à ce moment-là.

Toutefois, en ayant posé ces marqueurs, Conway a nettement accru la probabilité que, à leur prochaine rencontre, l’entrepreneur soit capable de voir au-delà de ses propres biais et prendra la bonne décision.

L’habileté de la méthode de Conway est telle que, face à des individus confrontés à une décision et – de ce fait – moins rationnels, il parvient à recentrer leur attention sur le futur. Un recentrage qui contribue, pour l’entrepreneur, à un choix plus rationnel.

Pendant quelques mois, celui-ci continuera à consacrer du temps, de l’argent et des efforts à ce que Conway considère comme un échec assuré; mais, selon lui, ces quelques mois sont une énorme victoire, car ils conduisent le fondateur à fermer boutique beaucoup plus tôt qu’il ne l’aurait fait autrement.

Sans ce type d’intervention, ces individus, tenaces par nature, s’acharnent trop souvent jusqu’au bout. Renoncer à quelques mois pour gagner des années est un compromis qui vaut la peine: il les libère bien plus tôt afin qu’ils se tournent vers des projets qui ont davantage de chances de réussir.

Malgré tout, une fois que l’entreprise n’a pas atteint les objectifs fixés avec Conway, ce dernier rencontre encore des résistances, ce qui n’est guère surprenant puisque ses techniques ne sont pas infaillibles; ce ne sont que des outils pour nous amener à dire «non» plus rapidement et plus souvent que nous le ferions spontanément.

Ces chefs d’entreprise prétendent la plupart du temps qu’ils ont un devoir envers leurs investisseurs: leur donner tout ce qu’ils ont. Ils croient que, s’ils ne persévèrent pas, leurs partenaires financiers auront une mauvaise image d’eux, les considéreront comme des ratés et ne voudront jamais miser à nouveau sur leurs projets.

Comme nous tous, ces entrepreneurs sont souvent irrationnels lorsqu'ils imaginent ce que les autres penseront ou comment ils réagiront. Conway est là pour les aider à voir qu'ils ont tort. Investisseur lui-même, il est le mieux placé pour leur offrir un point de vue plus fiable sur les personnes à qui ils imputent ces réactions.

Dans ce domaine, presque chaque fois, les investisseurs pensent *le contraire* de ce que les entrepreneurs supposent.

Il n'y a aucun honneur à dépenser l'argent d'un bailleur de fonds jusqu'au moindre sou en poursuivant une activité qui ne marche pas. Dans ce contexte, le remboursement du capital aux investisseurs est un choix responsable qui révèle une aptitude à prendre une décision difficile. Cela montre une compréhension de la valeur attendue, une faculté à réagir à de nouvelles informations et à de nouvelles circonstances, de la souplesse plutôt que de la rigidité.

Voilà les qualités d'une personne avec laquelle ils *voudront* investir à nouveau.

Conway souligne que, contrairement à ce que pensent ces fondateurs de jeunes entreprises Internet, rembourser le capital accroît les chances que les partenaires financiers veuillent continuer à travailler avec eux. Il l'a fait lui-même dans sa propre carrière d'investisseur.

Avoir du mal à mettre la clé sous la porte n'est pas seulement lié à un sentiment d'obligation vis-à-vis des investisseurs, mais également vis-à-vis des employés: en cas de fermeture, ils perdront leur travail alors qu'ils se sont également investis corps et âme, en sacrifiant beaucoup pour contribuer au succès de l'entreprise. Même Stewart Butterfield, droit dans ses bottes dans sa décision de fermer *Glitch*, s'en était ému.

Ne doit-on pas à ses employés de persévérer? Conway, une fois encore, souligne que la vie est trop courte, et que cette devise s'applique également à la vie des employés.

Se joindre à une entreprise en démarrage signifie travailler pour une faible rémunération en échange de la promesse d'une participation. Des individus compétents sont prêts à ce compromis, car ils croient qu'ils œuvrent pour changer le monde et qu'ils en récolteront les fruits en cas de réussite. Lorsqu'il devient clair que le succès ne sera pas au rendez-vous, poursuivre va les piéger dans une entreprise vouée à l'échec, les empêcher de passer à autre chose (de mieux).

Tout comme Conway se refuse à voir ces entrepreneurs prisonniers de l'échec, ces derniers devraient faire de même pour leurs employés.

Dans un monde parfait, nous devrions envisager rationnellement l'abandon, mais nous savons que nous n'en sommes pas capables. Une fois que nous nous sentons liés à un choix, avec tous les débris accumulés qui l'accompagnent, nous nous retrouvons soumis à des forces qui empêchent tout retrait.

Conway propose à ses interlocuteurs une nouvelle perspective, difficile à percevoir lorsqu'ils sont trop impliqués. Cette perspective, couplée à son usage habile de critères pour mettre fin à un projet ou à un engagement, a fait de lui *le* coach du renoncement.

(Hyper-)optimisme

Helen Keller a dit: «L'optimisme est la foi qui mène au succès.» Cette croyance selon laquelle l'optimisme vous mènera plus vite où vous désirez aller est profondément ancrée dans la culture populaire et portée par une kyrielle de best-sellers, parmi lesquels *La Puissance de la pensée positive* de Norman Vincent Peale, *Réfléchissez et devenez riche* de Napoleon Hill ou *Le Secret* de Rhonda Byrne, pour n'en citer que quelques-uns. À eux trois, ces ouvrages se sont vendus à plus de 74 millions d'exemplaires… Sans oublier le classique pour enfants *The Little Engine That Could*[*], porteur du message: «Je crois que je peux.» La loi, validée par un énorme public, reste la même: croire en soi accroît ses chances de réussite.

Même William James, le père de la psychologie moderne, a déclaré: «Le pessimisme mène à la faiblesse, l'optimisme au pouvoir.» James croyait à la puissance de la visualisation positive, qu'il a illustrée avec l'alpinisme. Il a affirmé que si vous escaladez une montagne et restez bloqué à un endroit où il vous faut exécuter un «saut audacieux et dangereux», en imaginant que vous en êtes capable, votre confiance vous aidera à réussir. Mais si vous vous laissez envahir par le doute, vous sauterez, désespéré, et tomberez dans la crevasse.

Don Moore, professeur à la Haas School of Business de l'université de Californie à Berkeley, a souligné l'absurdité de l'exemple de James. Dans son livre *Perfectly Confident*, publié en 2020, Moore fait remarquer que si l'optimisme sert, en effet, dans ce genre de situation, il y a tout de même des *limites*. Disons qu'un optimisme suffisamment énergique peut aider à franchir une crevasse de 2 mètres. Pour un saut de 6 mètres en revanche, l'optimisme ne jouera aucun rôle.

Les cicatrices de Moore le prouvent – littéralement. Il l'admet modestement: «Croire en moi ne m'a pas empêché de me brûler les pieds en marchant sur des braises.» Avec ses collègues Elizabeth Tenney de l'université de l'Utah et Jennifer Logg de l'université de Georgetown, Moore a étudié l'effet de l'optimisme sur l'amélioration des performances. Leur article de 2015 analyse la performance dans une variété de tâches, entre problèmes de maths et jeux de *Où est Charlie?*…

Ils ont amené certains participants à se montrer optimistes quant à leurs performances probables. Lorsqu'il a été demandé à d'autres de deviner les résultats de ces participants par rapport aux résultats de ceux qui n'étaient pas aussi optimistes, Moore et ses collègues ont découvert que, en effet, les personnes s'estimant capables de gravir une colline, de résoudre des problèmes de maths ou de retrouver Charlie étaient plus susceptibles d'y parvenir.

Cette foi inébranlable dans le pouvoir de l'optimisme est, bien sûr, très répandue dans la Silicon Valley, ce qui fait de Ron Conway un dissident

dans un monde où l'optimisme à outrance est non seulement considéré comme un prérequis, mais aussi fortement encouragé. Et cette éthique se reflète dans les convictions des fondateurs d'entreprise. Un sondage mené auprès de trois mille entrepreneurs a montré que 81% d'entre eux estimaient leurs chances de réussite à 70% ou plus, quand un tiers d'entre eux les estimaient à 100%!

Quand on sait que seule une entreprise sur dix dans laquelle Conway investit produit un rendement positif, cet optimisme flirte avec le déni.

Bien entendu, si l'optimisme améliore réellement la performance, une confiance abracadabrante pourrait en valoir la peine. Si votre entreprise n'a que 10% de chances de réussir, votre optimisme pourrait hisser vos chances à 40%… Même si cela reste encore bien loin des 70% que vous espérez, ce coup de pouce serait le bienvenu.

Moore et ses collègues ont cherché à savoir si les plus optimistes obtenaient de meilleurs résultats aux problèmes de maths ou retrouvaient plus souvent Charlie. Ils ont constaté que si les plus optimistes se concentraient plus longuement sur leurs tâches, leurs résultats n'étaient pas meilleurs que ceux des moins optimistes.

En d'autres termes, ils abandonnaient plus tard, sans en retirer de bénéfices.

Ce qui est vrai pour la persévérance l'est aussi pour l'optimisme. L'optimisme fait s'accrocher à ce qui en vaut la peine, mais également à ce qui n'en vaut plus la peine. Et la vie est trop courte pour agir ainsi. Le problème est que l'optimisme pousse à surestimer à la fois la probabilité et l'ampleur du succès. Autrement dit, tout calcul de votre valeur attendue sera complètement et absolument faux.

Conclusion? L'optimisme non contrôlé par le réalisme empêche de tirer sa révérence quand il faudrait le faire.

Ron Conway, bien sûr, apprécie les fondateurs d'entreprises en démarrage confiants. Ceux qui ont une opinion positive d'eux-mêmes et de

leur équipe… mais pas au point de s’accrocher à une impasse.

Pour ces individus surmotivés, il est ardu de passer de l’optimisme au réalisme. Ils ont besoin d’aide et d’un regard neuf; mais même dans ce cas, un bon coach doit faire preuve de patience, car c’est à l’entrepreneur de prendre sa décision.

La vérité est bonne à dire

Quand j’ai demandé à Daniel Kahneman quel était, selon lui, le secret pour savoir quand raccrocher, il m’a répondu: «Nous avons tous besoin d’un ami qui nous aime sincèrement, mais qui n’hésite pas à être franc, au risque de nous faire de la peine.» Face à la décision – persévérer ou lâcher l’affaire –, nous sommes plus vulnérables aux biais cognitifs qui nous retiennent d’abandonner. L’idée de Kahneman est qu’un observateur extérieur est bien plus susceptible d’avoir un point de vue rationnel sur la question, puisqu’il ne se trouve pas dans la même situation.

Toutefois, le plus souvent, quand l’observateur extérieur voit une personne dans le pétrin, il préfère ne pas lui dire la vérité pour ne pas la blesser. En compatissant ainsi, il l’empêche de voir ce que lui voit.

Et pourtant, s’il se refuse à la blesser, c’est justement *parce qu’il l’aime…* Mais il ne l’épargne qu’à court terme, car cette personne file droit vers un échec qui la blessera bien davantage.

Nous avons tous besoin de quelqu’un qui nous aime, mais qui comprenne également qu’il vaut mieux, pour notre bonheur à long terme, exprimer une vérité désagréable que de nous laisser avancer sur le chemin de l’échec.

C’est le point de vue de Daniel Kahneman.

Lorsque vous aurez trouvé cet ami, demandez-lui de devenir votre coach, celui qui vous aidera à déterminer quand le moment de laisser tomber sera venu.

Si Daniel Kahneman – qui a consacré sa vie à étudier les biais cognitifs et les mauvaises décisions – a lui-même besoin d'un coach, alors tout le monde en a besoin. Il se trouve que le sien se nomme Richard Thaler et qu'il a, lui aussi, reçu le prix Nobel.

La majorité d'entre nous n'a pas la chance d'avoir à ses côtés un individu de cette stature, mais nous devrions tous essayer de trouver la personne qui saura nous dire la vérité – un ami proche, un conseiller, un collègue, un parent…

Il faut simplement qu'elle ait à cœur nos intérêts à long terme et soit prête à nous dire ce que nous avons besoin d'entendre et non ce que nous voulons entendre.

Nous avons certainement tous vécu l'expérience inverse, lorsque l'on nous ménage au lieu de nous permettre de voir la situation telle qu'elle est. Vous rompez et, tout à coup, vos amis proches vous disent: «Je pensais que vous auriez dû vous séparer il y a des mois.» Ou vous démissionnez et des membres de votre famille affirment: «On voyait bien que tu étais malheureux, tu en as mis du temps à comprendre.» Quand nous entendons cela, nous avons tous la même réaction: «Si tu le savais depuis le début, pourquoi ne me l'as-tu pas dit?» La réponse est toujours la même: «Je ne voulais pas te faire de la peine.» On peut supporter de s'entendre dire qu'il faut abandonner, mais si vous passez des mois ou des années dans un travail ou une relation qui ne contribue pas à votre bonheur à long terme, tout ce temps sera perdu à jamais.

Andrew Wilkinson en a fait l'expérience après avoir dû licencier le P.-D.G. de l'une de ses sociétés. Plusieurs de ses amis lui ont alors dit qu'il aurait dû le faire depuis un bout de temps. Lorsqu'il leur a demandé: «Pourquoi ne pas me l'avoir dit?», ils ont répondu: «On ne voulait pas te contrarier.» Dommage… car Wilkinson a alors immédiatement compris que si ses amis avaient été francs avec lui, il aurait pris sa décision plus tôt, ce qui lui aurait fait gagner des ressources et un temps précieux.

C’est pourquoi Ron Conway est si fier du rôle qu’il joue auprès de fondateurs de jeunes entreprises Internet et considère comme une grande victoire le fait d’offrir ce point de vue extérieur qui les convaincra de jeter l’éponge.

Lorsqu’il s’agit d’affaires, de choix de carrière ou de décisions d’ordre personnel, nous devrions tous trouver au moins une personne qui sera notre coach, et essayer de jouer ce rôle pour ceux que nous aimons.

Des coachs peuvent avoir le dernier mot

Si un coach peut vous aider en vous apportant un regard neuf, la décision finale vous revient – vous pouvez donc ignorer ses conseils. Et tandis que ce coach multiplie vos chances d’abandonner plus tôt, vous repousserez souvent cette éventualité, comme les interlocuteurs de Conway.

Il y a pourtant des situations où un coach a le dernier mot: par exemple, des gestionnaires peuvent obliger des membres de leur équipe à abandonner un projet, ou des directeurs des ventes demander à leurs commerciaux de cesser de prospecter.

Cette situation est sans doute la plus efficace pour inciter quelqu’un à jeter l’éponge, et notamment les individus les plus réfractaires.

La ténacité des Navy Seals est légendaire, car ils ont surmonté un programme d’entraînement exceptionnellement rigoureux, comme le montrent d’innombrables scènes de films où les recrues doivent prouver qu’ils sont capables d’endurer des conditions qui en feraient abandonner plus d’un. Avec cette fameuse cloche que le militaire sonne quand il veut mettre un terme aux heures d’immersion dans de l’eau glacée, aux privations de sommeil et à l’enchaînement infernal des épreuves physiques. Celui qui refuse de sonner la cloche deviendra un Seal: il sera sélectionné parce que la Navy aura jugé impossible de le faire abandonner.

L’amiral McRaven sait qu’une partie de son travail consiste à avoir de l’autorité sur des individus qui préféreraient mourir plutôt que de renoncer.

Il explique: «Certes, vous voulez qu'ils deviennent le type qui charge la mitrailleuse, sauve des gens et reçoit la Medal of Honor*. Vous avez besoin de ces jeunes, mais vous avez également besoin de supérieurs pour leur dire qu'il y a un temps pour tout, que l'exploit ne se produira pas à chaque mission.» Bien entendu, McRaven bénéficie d'un avantage: en tant que commandant, quand une mission se heurte à des critères d'abandon, il est celui qui décide d'abandonner, que les Seals veuillent poursuivre (ce qui est généralement le cas) ou non.

Quand il voit une jeune entreprise Internet péricliter et qu'il sait qu'il est temps de fermer boutique, Ron Conway adorerait être en mesure de prendre les rênes, comme McRaven; pourtant il doit laisser l'entrepreneur poursuivre jusqu'à ce qu'il accepte de renoncer, car c'est à lui et à lui seul qu'appartient la décision.

Nous avons tous connu cette situation frustrante où nous voyons quelqu'un poursuivre son chemin alors qu'il aurait dû faire demi-tour. Ne serait-il pas mieux de prendre la relève et de décider pour lui, étant donné que la personne la moins en mesure de prendre une décision rationnelle est justement celle qui fait face à ce choix?

Oui, nous avons tous ressenti cette frustration, mais ne nous y trompons pas, nous nous sommes tous un jour également retrouvés à l'autre extrémité de cette équation: à devoir décider d'arrêter ou non, alors que *nous* sommes les moins bien armés pour faire un choix rationnel.

S'il vous est déjà arrivé de vouloir décider à la place de quelqu'un, cela signifie que vous devriez parfois confier les rênes à autrui.

Diviser pour mieux régner

Revenons à Barry Staw pour comprendre à quel point confier les rênes à quelqu'un d'autre est une stratégie efficace en matière de renoncement. En 1997, Staw étudia, avec Sigal Barsade de l'université de Yale et Kenneth Koput de l'université d'Arizona, les décisions des banques en matière

d’octroi et de gestion de prêts aux entreprises. Des gens sont chargés de prendre et d’approuver la décision d’octroi d’un prêt. Si l’emprunteur règle ses mensualités en temps voulu et finit par rembourser son prêt, le processus s’arrête là.

Si une entreprise rencontre des difficultés à régler ses mensualités, l’emprunteur peut demander un autre crédit pour tenter de sauver sa société, ou renégocier les termes de son contrat. La banque doit alors valider ses demandes, mais elle doit surtout décider – parce qu’elle est légalement tenue de fournir des rapports financiers précis aux actionnaires et aux organismes de réglementation – si elle doit continuer à comptabiliser ce prêt comme un actif ou le radier et l’enregistrer dans la colonne des pertes.

Cette situation est riche en potentiel d’escalade d’engagement. Compte tenu de ce que nous savons désormais, il est aisé de supposer que lorsqu’un prêt est en difficulté, ceux qui ont pris la décision de prêter à l’origine seraient plus favorables à l’octroi d’un second prêt ou d’une renégociation qu’une personne qui n’aurait pas été impliquée dans l’octroi du prêt initial, cela afin d’éviter de passer le crédit initial en pertes.

C’est exactement ce qu’ont démonté Staw et ses collègues en étudiant neuf années de prêts dans 132 établissements bancaires de Californie. En cas de changement de direction, les nouveaux responsables repéraient très rapidement un prêt en difficulté. N’ayant pas pris la décision initiale d’octroi de ce prêt, ils étaient bien plus susceptibles de le passer en pertes.

L’une des leçons à tirer des données de Staw est que si votre entreprise a du mal à rembourser son crédit, il faut renégocier avec la personne qui vous a prêté l’argent à l’origine. Vous aurez davantage de chances de réussir.

Cela suggère une bonne stratégie: *Quand cela est possible, divisez pour mieux régner.* Faites en sorte que ceux qui décident de lancer des projets ne soient pas ceux qui décident de lâcher l’affaire.

J’ai suggéré à mes clients – des investisseurs institutionnels – cette technique pour améliorer leurs décisions en matière de vente: le comité qui

approuve les achats sera différent de celui qui valide ce qui doit être vendu et quand. Bien sûr, cela vaut seulement pour de grosses équipes.

Dans de nombreuses situations, il est possible de diviser le travail; mais si vous êtes seul, vous ne pouvez pas vous couper en deux (seul le Jedi possède le don d'ubiquité…) afin de réagir comme si vous n'aviez pas participé à la décision initiale.

C'est une raison de plus pour trouver ce coach qui vous aidera à décider en vous rapprochant de cette stratégie de *diviser pour mieux régner.*

De l'importance de l'autorisation

Pour que la relation avec le coach fonctionne, il faut lui donner l'autorisation de jouer ce rôle. Cela demande de s'engager clairement à écouter des vérités qui pourraient faire mal. Richard Thaler est un coach efficace pour Daniel Kahneman parce que ce dernier lui a donné la permission de lui dire ce qu'il n'a pas envie d'entendre.

Si vous demandez un conseil sans cet accord préalable, votre interlocuteur aura tendance à vous préserver en vous disant ce qu'il pense que vous souhaitez entendre. Même si vous êtes vraiment prêt à entendre la vérité, si vous ne l'exprimez pas haut et fort, la personne à laquelle vous demandez conseil présumera généralement que vous cherchez simplement à être rassuré. Vous n'obtiendrez donc rien de plus.

À l'inverse, si vous vous retrouvez dans le rôle du conseiller, vous devez également comprendre que si l'on demande votre avis, cela ne signifie pas nécessairement que votre interlocuteur souhaite entendre votre opinion en toute franchise. À moins de vous donner explicitement la permission de le faire.

Andrew Wilkinson a appris cela «à la dure». Après avoir licencié ce P.-D.G. et découvert qu'aucun de ses amis ne lui avait dit ce qu'ils voyaient clairement, il s'est promis de donner son avis franchement dès que quelqu'un solliciterait son opinion.

On lui demandait donc conseil. Il répondait avec une honnêteté brutale… et il n'en ressortait rien de bon. Son interlocuteur ne changeait pas d'avis, au contraire, il persistait et signait, s'ingéniant à prouver que Wilkinson avait tort. En d'autres termes: escalade d'engagement caractérisée.

Lorsque l'on vous demande un conseil, ne prenez pas cela pour une autorisation.

Tentez plutôt l'approche de Ron Conway, que l'on peut résumer en quatre étapes:

ÉTAPE 1 | Faites savoir que, à votre avis, il faudrait envisager de renoncer.

ÉTAPE 2 | Si votre interlocuteur refuse cette idée, battez en retraite et convenez avec lui qu'il peut renverser la situation.

ÉTAPE 3 | Définissez très clairement à quoi la réussite ressemblerait dans un avenir proche et notez ces «critères d'abandon».

ÉTAPE 4 | Convenez de reprendre cette conversation ultérieurement et, si les indicateurs de la réussite n'ont pas été atteints, d'avoir une conversation sérieuse sur le renoncement.

Les étapes 3 et 4 attestent implicitement que votre interlocuteur vous aura donné l'autorisation de parler librement et sans détours.

Et bien entendu, tout au long du processus, rappelez-lui que la vie est trop courte.

Cette autorisation est la clé d'une relation fructueuse avec un coach. Et quand bien même la personne qui cherche conseil donnerait sa permission, mieux vaut l'aider à prendre la décision elle-même, plutôt que de lui dire quoi faire.

Lorsque Sarah Olstyn Martinez m'a contactée, elle m'a donné l'autorisation d'avoir une conversation franche. Et pourtant, je ne lui ai pas dit ce qu'elle devait faire. Je lui ai simplement posé des questions qui l'ont

aidée, en inscrivant son choix dans une problématique de valeur attendue, ce qui l'a encouragée à ouvrir les yeux assez rapidement.

Si vous occupez un poste de direction, Astro Teller est le coach par excellence. Il aide les gens de Google X à abandonner des projets en fixant des critères d'abandon pour qu'ils prennent plus rapidement une décision rationnelle. Tout cela fait partie de la création d'une culture qui ne se contente pas de déstigmatiser le renoncement, mais qui le célèbre.

Il est difficile d'abandonner… trop difficile pour le faire seul. En tant qu'individus, nous sommes assaillis par d'innombrables biais – coûts irrécupérables, effet de dotation, biais de *statu quo*, aversion à la perte – qui conduisent à l'escalade d'engagement. Notre identité est étroitement liée à nos actes. Notre instinct est de vouloir protéger cette identité, ce qui nous fait nous attacher davantage à nos actes.

S'il y a une chose que vous avez apprise dans ce livre, c'est qu'il est impossible de se contenter d'avoir conscience du problème et d'essayer d'adopter pour soi-même un regard neuf. C'est pourquoi Daniel Kahneman pense qu'il a besoin d'un coach, et c'est pourquoi nous devrions tous ressentir ce besoin.

La vie est vraiment trop courte pour consacrer son temps à ce qui n'en vaut pas la peine. Nous avons tous besoin de nous entourer de gens qui nous préviennent lorsque nous sommes sur la mauvaise voie.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 9

- L'optimisme rend moins susceptible de renoncer, sans toutefois augmenter les chances de réussite. En étant trop optimiste, vous vous accrocherez plus longtemps à ce qui n'en vaut pas la peine.
- La vie est trop courte pour consacrer du temps à des occasions qui n'en valent plus la peine.

- Une personne extérieure analysera votre situation plus rationnellement que vous.
- Le meilleur coach du renoncement est celui qui vous aime suffisamment pour se préoccuper de votre bien-être à long terme. Il vous dira la vérité, au risque de vous blesser à court terme.
- Les décisions de mise en retrait sont plus fructueuses lorsque la personne qui a pris la décision initiale n'est pas celle qui décide d'arrêter les frais.
- Pour tirer le meilleur parti d'un coach, il faut l'autoriser à vous dire la vérité.

---

* Littéralement: «La petite locomotive qui pouvait y arriver».

* Aux États-Unis, plus haute distinction militaire.

INTERLUDE 3

ANARCHIE CHEZ LES FOURMIS?

Si vous avez déjà regardé un documentaire ou un dessin animé avec des fourmis, l'image qui revient immanquablement est celle des fourmis marchant en file indienne vers leur destination commune. Comme au défilé, une, deux! Une, deux! C'est ainsi que nous les visualisons. Et les fourmis avancent en effet comme cela.

Généralement.

À y regarder de plus près, si la plupart des fourmis se déplacent en file indienne vers et depuis une source de nourriture, il y en a toujours qui semblent errer sans but. Elles ne suivent pas la troupe.

Sont-elles des parasites, fuyant leur tâche – rapporter de quoi manger à la fourmilière? Des je-m'en-foutistes? Des rebelles? Des paresseuses qui font mine d'être malades? Des anarchistes? Des antisystèmes?

Il s'avère que ces fourmis jouent un rôle crucial, et que celui-ci a beaucoup à voir avec le renoncement.

Pour comprendre, expliquons d'abord comment les fourmis se retrouvent en file indienne.

Lorsqu'elles pénètrent en territoire étranger, elles se dispersent sur la zone – à l'opposé de la marche organisée à laquelle nous nous attendons. Pourquoi? Parce qu'aucune source de nourriture n'a encore été repérée. Les fourmis la cherchent.

Quand une fourmi trouve de la nourriture, elle la rapporte à la fourmilière. En chemin, elle dépose une substance chimique, appelée «phéromone de piste». Sécrétée par une seule fourmi, elle a une odeur ténue, mais toutes les fourmis qui la captent suivront ce chemin, et si la source de nourriture est de qualité, elles viendront s'y approvisionner, déposant à leur tour des phéromones.

Dès lors, l'odeur se fait plus forte, et d'autres fourmis rallient la piste. Plus la source de nourriture est bonne, plus le trafic sera important sur ce chemin, et l'odeur de plus en plus prégnante.

Ce chemin est un peu un katamari de phéromones.

La façon dont vous choisissez d'allouer votre temps à la découverte de nouveautés ou à la mise en valeur de ce que vous connaissez déjà fait partie du dilemme classique d'exploration-exploitation*.

Combien de temps devez-vous consacrer à l'exploration de nouvelles occasions et combien de temps devez-vous consacrer à des activités déjà dotées d'une valeur attendue positive? Ici, le terme «exploitation» ne signifie pas «manipuler» ni «agir sournoisement»; il signifie profiter d'une occasion que vous avez déjà.

Pour une entreprise qui a un produit bien implanté, les ressources allouées à la poursuite de sa commercialisation, de sa fabrication et de sa vente sont consacrées à l'exploitation de quelque chose qui a déjà été découvert – comme Blockbuster et son entreprise rentable de location et de vente de vidéos dans des magasins physiques. En revanche, les ressources allouées à la recherche et au développement de nouveaux produits ou stratégies sont consacrées à l'exploration, c'est-à-dire à la découverte de nouveaux produits ou modèles commerciaux. Les entreprises ayant des ressources limitées, la nécessité de trouver un équilibre entre exploration et exploitation saute aux yeux. Sans cet équilibre, en explorant trop peu, l'entreprise arrête d'innover, s'en tient à ce qui fonctionne… jusqu'à faire faillite.

Ce dilemme s’applique aussi à notre vie personnelle: comment répartir notre temps, notre argent, nos efforts et notre attention entre l’exploration de nouvelles occasions et l’exploitation de celles que nous possédons déjà?

Lorsque les chercheurs étudient le problème d’exploration-exploitation, ils prennent souvent les fourmis comme exemples d’équilibre.

Ce qui nous ramène à l’énigme des fourmis errantes. Si les phéromones sont un signal puissant que la plupart des fourmis captent aussitôt pour aller exploiter la source de nourriture, que se passe-t-il pour les autres?

Ces fourmis continuent à explorer le territoire. Cette activité est vitale pour la colonie, cela pour deux raisons.

Tout d’abord, il peut arriver que les fourmis soient obligées d’abandonner la source de nourriture qu’elles exploitent. La source peut se tarir… La colonie doit absolument avoir un plan B. C’est pourquoi ces fourmis poursuivent l’exploration.

Ensuite, même si la source de nourriture est durable, il pourrait en exister une autre, meilleure que celle actuellement exploitée. Ce n’est pas parce que la situation des fourmis est bonne que l’herbe n’est pas plus verte ailleurs…

Si toutes les fourmis passaient en «mode exploitation» et que 100% d’entre elles se mettaient en file indienne sur le même chemin de phéromones, impossible de découvrir de nouvelles sources de nourriture… puisque aucune n’en chercherait.

C’est une question de survie: si une source de nourriture de meilleure qualité existe ailleurs, les fourmis pourraient s’y approvisionner, mais cela est impossible si elles n’en ont pas connaissance!

C’est pourquoi ces fourmis prétendument «anarchistes»… ne le sont pas du tout.

Il y a une leçon à en tirer, bien sûr, pour nous les humains. Quand les fourmis découvrent un territoire, elles en explorent les possibilités. Une fois

l’occasion trouvée (une source de nourriture de qualité), elles commencent à l’exploiter, mais certaines ne cessent jamais d’explorer, ce qui leur permet de découvrir d’autres options, essentielles quand les fourmis sont contraintes d’abandonner la source de nourriture qu’elles exploitent. Et par ailleurs, il s’avère que parfois le plan B est encore meilleur que le plan A.

Nous devrions penser de cette façon. Lorsque nous trouvons quelque chose qui fonctionne pour nous – un emploi, une carrière, un produit que nous développons, une stratégie commerciale ou même un restaurant que nous apprécions –, nous devons continuer à explorer d’autres options: c’est l’attitude à adopter dans un monde aussi incertain que celui dans lequel nous vivons.

Ne cessons jamais d’explorer.

C’est le thème que nous développerons dans la dernière partie de ce livre.

---

* Le problème de l’*optimal stopping* (ou «arrêt optimal») est partie intégrante du dilemme exploration-exploitation. Combien de temps devez-vous explorer vos options avant d’en choisir une? Par exemple, vous cherchez un appartement: quel est le nombre optimal d’appartements que vous devriez visiter avant de faire votre choix? Je n’aborde pas l’*optimal stopping* dans ce livre, car il s’agit davantage d’un problème de théorie des jeux que d’un problème cognitif; mais si ce type de dilemmes vous intéresse, je vous recommande vivement *Penser en algorithmes. Comment de simples stratégies inspirées de l’informatique peuvent transformer votre vie*, de Brian Christian et Tom Griffiths. [Note de l’autrice]

QUATRIÈME PARTIE

COÛT D’OPPORTUNITÉ

CHAPITRE 10

ABANDONNER SOUS LA CONTRAINTE

Maya Shankar avait six ans lorsque sa mère descendit du grenier de la maison familiale du Connecticut le petit violon qui appartenait à sa propre mère et qu'elle avait apporté d'Inde quand elle avait émigré aux États-Unis. Les trois frères et sœurs aînés de Maya avaient déjà jugé le violon peu digne d'intérêt, mais Maya eut le coup de foudre.

Elle fit rapidement preuve d'un talent prodigieux. À neuf ans, elle passa une audition et fut acceptée à la Juilliard School, le célèbre conservatoire des arts du spectacle de New York. Tous les samedis, sa mère la conduisait à Juilliard pour dix heures de cours intensifs.

Maya excellait à tel point qu'à treize ans elle décrocha une audition – extrêmement convoitée – avec Itzhak Perlman, considéré comme l'un des plus grands violonistes de tous les temps, lauréat de seize Grammy Awards, un Grammy Lifetime Achievement Award et quatre Emmys.

Perlman l'accepta en cours particuliers. Maya Shankar, incroyablement précoce, voyait s'ouvrir devant elle une brillante carrière au plus haut niveau de la musique professionnelle.

Tout cela lui fut enlevé lorsqu'un jour, au cours de l'été précédant sa dernière année de collège, elle se déchira un tendon au doigt en exécutant un segment ardu du *Treizième Caprice* de Paganini.

Elle subit une intervention chirurgicale pour réparer le tendon, mais la douleur persista. Au cours de l'année suivante, malgré l'inconfort, elle tenta de jouer en prenant des antiinflammatoires. En plus de la déchirure au tendon, on lui diagnostiqua une polyarthrite rhumatoïde juvénile: non seulement elle devait abandonner la pratique du violon, mais elle se retrouvait confrontée à un avenir où elle souffrirait tous les jours et ne pourrait peut-être plus marcher.

Fin brutale d'une carrière prometteuse.

Que fait-on lorsque l'on se voit obligé d'abandonner le but qui a toujours été le sien? La réponse est: se chercher un nouvel objectif.

Nous avons tous des moments dans notre vie où le monde nous oblige à arrêter ce que nous faisons. Un partenaire qui décide de rompre quand vous voudriez qu'il reste. Un employeur qui n'est pas satisfait de votre travail et vous licencie; ou, sans que cela remette en cause vos performances professionnelles, votre entreprise qui doit procéder à des réductions de personnel ou qui fait faillite. De même s'il s'agit de votre propre société: un employé qui démissionne; un client qui passe à la concurrence; une trésorerie qui s'étiole et vous voilà contraint de tirer votre révérence.

Parfois, c'est vous qui décidez d'arrêter. Parfois, c'est le monde qui décide pour vous.

La décision qui ne vient pas de vous est évidemment douloureuse, mais il faut savoir se relever et chercher une nouvelle activité.

C'est exactement ce que fit Maya Shankar. Après avoir ressenti de la rancœur, car sa passion – son identité – lui avait été littéralement arrachée, elle s'inscrivit à l'université et fut acceptée à Yale. Durant l'été précédant sa rentrée, elle retrouva dans la cave l'un des vieux livres de cours de sa sœur: *L'Instinct du langage* de Steven Pinker. L'idée d'étudier la linguistique avait alors, dit-elle, «embrasé [son] cerveau».

Elle obtint un diplôme de psychologie cognitive à Yale et reçut une bourse Rhodes* pour un doctorat à Oxford.

À Oxford, Maya apprit que sa polyarthrite rhumatoïde avait été diagnostiquée à tort. Cette nouvelle la faisait échapper à un avenir bridé par une maladie dégénérative. Et lui offrait un éventuel retour au violon. Elle se produisit à quelques reprises et commença à chercher des concours de concerto auxquels participer… mais le violon à un haut niveau n'était plus envisageable en raison du tissu cicatriciel laissé dans sa main par la chirurgie.

Après son doctorat, elle rentra aux États-Unis pour un stage postdoctoral au Laboratoire de neurosciences cognitives et systémiques de l'université de Stanford. Là-bas, elle réalisa que le quotidien du neuroscientifique n'était pas fait pour elle, car il signifiait travailler essentiellement seule, dans un labo en sous-sol, à réaliser et lire des IRMf**.

Elle voulait travailler en équipe. Il lui manquait un aspect social.

Si le violon lui avait apporté beaucoup, il y avait une chose qu'elle n'avait jamais aimée: la partie «solo» du… violon solo.

Et dans son labo en sous-sol à Stanford, Maya travaillait à nouveau seule.

Elle démissionna.

Maya avait décidé qu'une fois son postdoctorat terminé, elle abandonnerait sa carrière universitaire. C'est ce qu'elle fit en dépit des vents contraires cognitifs auxquels elle était confrontée; ceux-là mêmes que tant de personnes dont l'histoire figure dans ce livre ont dû combattre. De fait, nous avons tous à surmonter les mêmes obstacles.

Des obstacles comme le coût irrécupérable de ces dix années qu'elle avait consacrées à obtenir son diplôme. Les programmes de recherche qu'elle avait créés et gérés. Tous ces prix, ces bourses et ces diplômes glanés en chemin, pour aboutir à ce titre qui faisait partie intégrante de son identité: Dre Maya Shankar.

Je soupçonne que si elle a été capable de partir et de vaincre tout ce qui truquait sa balance, c'est en partie grâce à son abandon contraint du violon:

celui-ci lui avait appris que, lorsque vous poursuivez un objectif, il y a nécessairement d'autres occasions que vous négligez, que vous ne voyez pas, tout bêtement parce que vous ne les cherchez pas.

Ayant démissionné, Maya devait de nouveau décider de ce qu'elle allait faire.

Ce n'était pas facile. Comme elle me l'a confié: «Que fait une postdoc en neurosciences cognitives qui ne veut ni travailler à l'université ni devenir consultante? Ce n'était pas évident.» Lors d'un mariage, elle croisa sa conseillère de Yale, la Dre Laurie Santos. Elles convinrent de se retrouver autour d'un thé. Santos lui parla de l'incroyable travail en économie comportementale appliquée mené au sein du gouvernement, et notamment du recours aux suggestions indirectes qui encouragent un comportement positif – ou la théorie du coup de pouce, détaillée dans le célèbre best-seller *Nudge. La méthode douce pour inspirer la bonne décision* de Richard Thaler et Cass Sunstein. Santos mit Maya en contact avec Sunstein, qui la présenta à Tom Kalili, conseiller scientifique du président Obama et directeur adjoint de l'Office of Science and Technology Policy*.

Maya proposa à Kalil de créer un nouveau poste pour elle, afin de constituer une équipe d'experts en sciences comportementales chargée de conseiller les agences fédérales sur les pratiques fondées sur les connaissances comportementales. Elle commença sans budget, sans mission et sans équipe; mais en l'espace d'un an, elle avait mis sur pied un groupe interagences d'experts en sciences comportementales et de responsables de programmes, fondant et présidant la toute première équipe de sciences comportementales et sociales de la Maison-Blanche.

Lorsque Obama quitta ses fonctions en 2017, Maya Shankar partit également pour prendre la direction des sciences comportementales de Google au niveau mondial. En 2021, elle devint également la créatrice, animatrice et productrice exécutive du balado *A Slight Change of Plans***, sans nul doute inspiré de sa propre trajectoire jalonnée de changements radicaux et nullement anodins.

La carrière de Maya Shankar a été ponctuée de changements brutaux. Qu'elle ait été contrainte de renoncer ou qu'elle ait arrêté volontairement, elle est toujours admirablement retombée sur ses pieds.

Évidemment, tout ne se passe pas toujours aussi bien. Un tendon déchiré ne conduit pas systématiquement à une bourse Rhodes. Quitter un poste universitaire n'ouvre pas nécessairement les portes de la Maison-Blanche ou n'offre pas un poste de direction chez Google.

Si la plupart d'entre nous ne sont pas destinés à réaliser ce que Maya Shankar a accompli, il y a toujours quelque chose à apprendre de son histoire. Si elle ne s'était pas déchiré le tendon, elle n'aurait jamais étudié la psychologie cognitive, une voie qui a fini par la mener à la Maison-Blanche puis chez Google… car elle n'aurait pas cherché à faire autre chose.

Obligé de jeter l'éponge, vous ne trouverez pas nécessairement mieux… mais cela pourrait arriver. Le problème est que, généralement, nous ne découvrons jamais ces occasions, car il nous est impossible de voir ce que nous ne cherchons pas.

N'attendons donc pas d'être obligés de trouver une solution de remplacement. Nous devrions toujours explorer, parce qu'un plan B peut se révéler meilleur que notre plan A.

En attendant

Jusqu'à l'âge de vingt-six ans, je me destinais à une carrière d'universitaire et de chercheuse, un chemin entamé dès ma première semaine d'étudiante à l'université de Columbia. Je postulais pour un emploi en alternance quand je suis tombée sur une annonce pour un poste d'assistant de recherches auprès de la Dre Barbara Landau, experte en sciences cognitives spécialisée dans l'acquisition du langage maternel. J'ai décroché le poste et travaillé avec elle pendant quatre ans – le temps de mes études à Columbia. Barbara est devenue mon mentor et mon amie; elle m'a encouragée à partir étudier à

l’université de Pennsylvanie avec ses propres mentors, l’illustre Lila Gleitman et son non moins illustre époux, Henry.

J’ai passé cinq ans à Penn, obtenant une bourse de la National Science Foundation, achevant mon doctorat ainsi que mes recherches pour ma thèse. Au cours de l’hiver de ma dernière année, j’ai eu quelques entretiens pour des postes prestigieux à l’université de New York, Duke, l’université du Texas à Austin et l’université de l’Oregon. J’avais de bonnes chances d’obtenir un poste permanent.

Toutefois, au cours de cette dernière année, j’ai souffert de maux d’estomac chroniques qui me causaient inconfort et nausées en permanence. Un médecin m’avait diagnostiqué une gastroparésie, une maladie potentiellement dangereuse (l’estomac ne se vide pas correctement). J’avais l’intention de tenir bon et de terminer ma série d’entretiens et ma thèse avant de me préoccuper de ma santé.

Mon corps en a décidé autrement.

Quelques jours avant mon premier entretien à l’université de New York, mes maux se sont aggravés au point que j’ai été hospitalisée deux semaines, incapable d’absorber le moindre aliment ou liquide. J’ai dû retarder mon arrivée sur le marché du travail. J’étais contrainte de prendre du recul pour récupérer et régler mes problèmes de santé.

Mon corps exigeant que je m’absente de l’université, je n’étais plus titulaire de la modeste bourse qui me permettait de vivre.

J’avais vraiment besoin d’argent.

C’est à ce moment-là que j’ai commencé à jouer au poker. En attendant. Pour m’occuper. C’était une décennie avant que le poker ne devienne omniprésent à la télévision. Avant la mode du poker sur Internet. Il ne venait pas à l’esprit de la plupart des gens que le poker pouvait être un travail.

Mais il se trouve que mon frère, Howard Lederer, jouait depuis dix ans, gagnant sa vie à New York en disputant des parties de haut niveau face aux

meilleurs joueurs de la côte est. Il était déjà lancé sur la voie du succès, ayant atteint la table finale du principal tournoi des championnats du monde de poker (WSOP)* à Las Vegas à l'âge de vingt-trois ans, devenant à ce titre le plus jeune joueur à y être parvenu.

Pendant mes études, il avait commencé à me proposer régulièrement de prendre l'avion et de loger au Golden Nugget pour passer du temps avec lui pendant le championnat annuel. J'avais sauté sur ces occasions puisque, évidemment, je ne pouvais m'offrir de tels séjours sur mes propres deniers.

C'est au cours de l'un de ces voyages que j'ai commencé à jouer en petites limites**. Ayant regardé mon frère pendant des heures lorsque j'étais à l'université, quand nous vivions tous les deux à New York, je comprenais suffisamment le jeu pour engranger de modestes succès.

Lorsque j'ai dû brusquement quitter l'université, il m'a suggéré le poker pour joindre les deux bouts, le temps que je puisse terminer ma thèse et reprendre ma carrière où je l'avais laissée.

Mon état de santé m'imposait beaucoup de contraintes. Je ne savais pas comment j'allais me sentir d'un jour à l'autre: il me fallait donc des horaires flexibles. J'avais la ferme intention de devenir professeure au cours de l'année suivante, je cherchais donc une activité que je puisse laisser tomber facilement le moment venu.

Le poker cochait toutes les cases. Sur une partie en cours, vous pouvez jouer, ou ne pas jouer, quand vous voulez. Vous choisissez les jours où vous travaillez, à quelle heure vous commencez et quand vous quittez la table. Et si vous voulez troquer le poker contre une autre activité, vous n'avez pas besoin de démissionner ou de vous préoccuper de mettre dans l'embarras une personne qui compte sur vous.

La suite de mon histoire est assez bien connue. Je suis tombée amoureuse des défis du poker, même la version jouée dans le lieu où j'ai commencé, le sous-sol enfumé d'un bar à Billings, dans le Montana. J'avais étudié l'apprentissage et la cognition, et le poker était une application

pratique, à fort enjeu, de ces sujets. J'adorais ce stress permanent nécessaire pour exceller dans un environnement aussi incertain, et surtout comprendre comment surmonter tous ces biais dont nous parlons dans ce livre.

Je ne suis pas retournée à Penn au printemps suivant… ni celui d'après.

J'ai continué le poker et ai fini par remporter un bracelet* aux championnats du monde, par gagner le Tournoi des champions des WSOP et le tournoi NBC National *HeadsUp* Poker Championship. Ma carrière a été longue et fructueuse. Ce qui était censé être une activité «en attendant» aura finalement duré dix-huit ans.

À vingt-six ans, toute carrière en dehors de la voie universitaire était pour moi un territoire pratiquement inexploré. De même, lorsque je jouais pendant mes séjours à Las Vegas, il ne m'est jamais venu à l'esprit que le poker pouvait être autre chose qu'une activité de vacances, ou un passe-temps auquel je m'adonnerais occasionnellement tout au long de ma vie.

J'appréciais le jeu et j'avais gagné un peu d'argent pendant ces vacances, mais considérer le poker comme une possibilité était si inconcevable que j'en plaisantais même avec Lila. Je me souviens même de lui avoir dit pour blaguer: «Je me suis tellement amusée à jouer au poker que j'ai failli ne pas revenir.» Nous avons bien ri.

Pour envisager le poker comme une option de carrière sérieuse, il aura fallu que je sois obligée de quitter l'université, que je mette entre parenthèses l'étape suivante de ma carrière pendant une année au moins, que j'aie désespérément besoin d'un revenu, avec des options sévèrement limitées par mon état de santé.

Pour moi comme pour Maya Shankar, et pour quiconque est contraint de sortir du chemin qu'il parcourt avec passion, il peut s'agir de moments de découverte. Parfois, la nécessité de renoncer ouvre le champ de nouvelles possibilités, comme cela a été le cas pour Maya découvrant son amour des sciences cognitives. Et parfois, un abandon forcé incite à considérer sous un nouveau jour des options que vous aviez sous les yeux depuis le début.

C’est ce qui m’est arrivé avec le poker.

Fourmis et plans B

Le monde est incertain. Votre objectif, quel qu’il soit – un projet, un sport, un emploi, une relation –, peut ne pas se concrétiser si l’univers vous en prive. Ou vous pouvez être la personne qui choisit de renoncer, au gré des circonstances. Vous aimez votre travail, votre patron est un véritable mentor pour vous; mais il s’en va et il est remplacé par un individu toxique. Vous adorez votre appartement, mais les nouveaux voisins du dessus dansent en pleine nuit chaussés de sabots. Vous gravissez une montagne quand un brouillard épais vous enveloppe… Dans toutes ces situations, la valeur attendue n’est plus la même que lorsque vous avez choisi votre objectif.

Ce n’est pas toujours le monde qui change. C’est parfois vous. Vos goûts, vos préférences et vos valeurs évoluent. À trente ans, vous n’aimerez peut-être plus le travail que vous adoriez à vingt. Peut-être que, plus jeune, la pression et les semaines de quatre-vingts heures sont exactement ce que vous recherchez, mais à la trentaine, vous ne serez pas disposé à sacrifier le temps passé en famille pour avancer dans votre carrière.

Peu importe que ce soit le monde qui change ou vous, parfois vous avez le choix de renoncer, parfois c’est l’univers qui décide à votre place.

En réalité, nous serons probablement tous confrontés à l’une de ces deux situations, sur des sujets importants, à plusieurs reprises au cours de notre existence. Dans les deux cas, explorer de nouvelles possibilités et avoir au moins un *début* de plan B est la base pour rendre le renoncement moins difficile.

Les fourmis l’ont bien compris.

Si elles font une trouvaille fantastique, comme un melon d’eau tombé d’une table et qui a éclaté dans un coin de terrasse, quelques fourmis continuent néanmoins de chercher d’autres sources de nourriture. Après tout, ce melon d’eau peut disparaître si la terrasse est nettoyée ou passée au

jet d’eau. Donc, même avec la découverte du melon, quelques fourmis poursuivent l’exploration.

Le plus souvent, malheureusement, nous, les humains, n’explorons que si nous y sommes contraints.

Le melon d’eau de Maya Shankar, c’était le violon. Le mien, la psychologie cognitive. Nous n’avons pas cherché d’autres options parce qu’il ne nous était jamais venu à l’esprit que nous serions contraintes de renoncer. Nous n’avons pas exploré pour trouver une solution de remplacement tant que nous avions l’équivalent d’une source de nourriture exploitable. C’est également le cas de tant de personnes que nous avons croisées dans ces pages.

Quand Stewart Butterfield était concentré sur *Glitch*, il n’a même pas remarqué la licorne qui était sous son nez. Slack était là depuis le début, mais il a fallu qu’il abandonne *Glitch* pour voir son potentiel. Cela lui était déjà arrivé auparavant, quand il avait fallu qu’il épuise le capital de *Game Neverending* pour comprendre le potentiel de Flickr.

Sasha Cohen a été obligée d’arrêter le patinage artistique parce qu’elle avait vieilli. Cela l’a libérée de quelque chose qui la rendait malheureuse pour explorer d’autres options. Elle a fini par obtenir un diplôme à Columbia, devenir directrice des placements chez Morgan Stanley et fonder une famille. Elle est bien plus heureuse qu’au cours des dernières années de sa carrière, quand elle se morfondait en tournée, mais il a fallu qu’elle soit obligée d’aller chercher ce bonheur.

Les fourmis ont trouvé le bon équilibre entre exploitation et exploration. La puissance de l’odeur des phéromones de piste détermine le pourcentage de celles qui poursuivront l’exploration. Mais quelle que soit la vigueur de l’odeur, le nombre des exploratrices ne tombe jamais à zéro, ce qui est parfaitement logique, car la planète sur laquelle vivent les fourmis est incertaine. Les choses changent. Pratiquement rien ne reste identique ou ne dure éternellement.

Et… nous habitons la même planète que les fourmis. Nous devrions donc suivre leur exemple.

Les fourmis se sont extrêmement bien débrouillées. Elles ont survécu pendant plus de cent millions d'années. Elles se sont adaptées à toutes sortes de climats et d'habitats. Elles sont devenues d'incroyables survivantes notamment parce qu'elles n'ont jamais cessé d'explorer.

En d'autres termes, l'exploration fournit un plan B à la colonie avant que celle-ci ne soit obligée de renoncer à une source de nourriture. Ce qui permet aussi de trouver mieux.

Les humains devraient suivre cet exemple et ne jamais cesser d'explorer. Nous ne devons pas attendre d'être contraints au renoncement.

Un jour, je m'adressais à un groupe de commerciaux. À la fin de mon intervention, l'un d'entre eux m'a demandé s'il devait prendre les appels de recruteurs alors qu'il adorait son emploi actuel.

Je lui ai répondu que oui, bien sûr, il devait prendre ces appels. D'abord, il pourrait perdre son emploi. La société (une entreprise en démarrage) pourrait mettre la clé sous la porte ou licencier des commerciaux. Dans ces circonstances, avoir créé des liens avec des chasseurs de tête serait précieux. De même, il pourrait se produire dans l'entreprise un événement qui changerait la façon dont ce commercial percevait son travail. Le produit pourrait commencer à moins bien se vendre. Un directeur commercial serait nommé, avec lequel il ne s'entendrait pas. Dans cette éventualité, savoir que d'autres options existent faciliterait grandement une prise de décision rationnelle – rester à son poste ou le quitter.

Cependant, rien ne pourrait changer. Il pourrait continuer à être satisfait de son emploi, mais à défaut d'effectuer de temps en temps un peu d'exploration avec ces recruteurs, il ne saurait jamais si une meilleure option se profilait.

C'est là que les fourmis ont l'avantage sur les humains. Une fourmi ne m'aurait jamais posé cette question. Elle aurait simplement pris l'appel.

Exploration dans le métro de Londres

Comme les fourmis, lorsqu'un humain déménage dans une nouvelle ville ou obtient un emploi dans un nouvel endroit, il étudie toutes les options disponibles pour se rendre au travail, en essayant de trouver le meilleur itinéraire. Mais à l'inverse des fourmis, une fois que l'humain a trouvé celui qui lui convient, il en reste au *statu quo*: il effectue alors le même trajet matin et soir et cesse d'explorer les autres options.

À moins d'y être contraint.

Ce qui arriva en 2014 à la majorité des deux millions de personnes effectuant deux trajets par jour dans le métro de Londres (également appelé le «Tube»). Le Tube comprend 11 lignes, 270 stations et plus de 400 kilomètres de rails: il existe donc beaucoup de façons de se rendre d'un point A à un point B.

En janvier 2014, le plus grand syndicat britannique des transports annonça une grève de quarante-huit heures à partir du mardi 4 février au soir. Lorsque la grève débuta, 171 des 270 stations fermèrent pour deux jours. Une foule d'usagers fut donc obligée de chercher des itinéraires alternatifs.

Que se passa-t-il? Shaun Larcom, de Cambridge, et ses collègues Ferdinand Rauch d'Oxford et Tim Willems du Fonds monétaire international étudièrent les données afin de répondre à cette question.

Ils découvrirent qu'avant la grève, de nombreuses personnes empruntaient le chemin le plus long pour se rendre au travail. Cela paraît surprenant qu'autant d'individus n'aient pas trouvé le trajet le plus court possible, mais il suffit de regarder la carte du métro de Londres pour comprendre pourquoi.

Il est évident que la carte n'est pas dessinée à l'échelle. Sa simplicité, son harmonie et sa symétrie en ont fait l'un des plans de métro les plus reconnaissables au monde; toutefois il ne permet absolument pas de

comparer les distances ou le temps de parcours d'un point A à un point B sur différentes lignes.

Lors de ces grosses perturbations, 70% des usagers durent trouver un autre itinéraire pour aller travailler. Après la fin de la grève, 5% environ conservèrent ce nouvel itinéraire. Ces personnes réduisirent leur temps de parcours de plus de six minutes en moyenne par voyage. Pour un trajet moyen de trente-deux minutes, ceux qui changèrent définitivement d'itinéraire réduisirent leur temps de trajet de 20% environ, soit douze minutes par jour, une heure par semaine et quatre heures par mois.

Ces itinéraires alternatifs existaient depuis toujours, mais il a fallu que ces voyageurs soient contraints de changer leurs habitudes pour les découvrir.

Imaginez combien d'autres personnes auraient pu changer si la grève avait duré plus longtemps et si elles avaient dû explorer pendant plus de deux jours. C'est une leçon précieuse qui montre pourquoi nous devons explorer sans cesse, même si nous n'y sommes pas obligés. Beaucoup de Londoniens ont apparemment compris cette leçon car, outre les 5% qui avaient changé définitivement d'itinéraire, les chercheurs ont constaté que même après la grève, les usagers exploraient davantage d'autres solutions.

Ayant fait l'expérience du renoncement forcé, ils avaient commencé à se comporter davantage comme des fourmis.

Une seule journée

Mike Neighbors est un célèbre entraîneur de basket-ball universitaire féminin. Sur ses huit premières saisons d'entraîneur en chef (2013-2021) dont quatre à l'université de Washington et quatre à l'université de l'Arkansas, son bilan est quasi inégalé parmi les coachs de Division I (DI) de la NCAA*: 176 victoires (deuxième meilleur résultat de tous les temps) et six joueuses sélectionnées au repêchage de la WNBA**, ce qu'aucun entraîneur n'est parvenu à réaliser au cours de cette période.

Le coach Neighbors attribue sa réussite au renoncement.

Après avoir gravi les échelons pendant plus de dix ans dans différents collèges au poste d'entraîneur adjoint, il eut enfin l'occasion de devenir entraîneur en chef à l'université de Washington en 2013, héritant d'un programme où les étudiantes jouaient ou s'entraînaient six jours par semaine – la norme pour les équipes de basket universitaire. La NCAA exige que les joueuses de DI bénéficient d'au moins un jour de repos hebdomadaire, et presque tous les entraîneurs considéraient ce minimum comme un maximum.

Après de nombreuses années de défaites, les Huskies de l'université de Washington avaient rebondi au cours des deux dernières saisons sous la houlette du coach Kevin McGuff (qui avait recruté Neighbors comme assistant). Quand McGuff partit pour l'université d'État de l'Ohio, ce fut à Neighbors de répondre aux attentes croissantes.

D'entrée, son équipe trébucha avec deux premières défaites, dont un cinglant 91-7 lors du match d'ouverture à domicile contre l'université de Portland, une équipe que les Huskies avaient battue de 20 points l'année précédente sous la direction de McGuff.

L'équipe s'améliora un peu, avec un score de 6-4 à la veille des vacances de Noël, mais Neighbors avait réalisé que des changements étaient nécessaires. Les blessures s'accumulaient et il comprit que si ses titulaires ne tenaient pas longtemps sur le terrain, la faute en incombait à l'intensité des séances d'entraînement.

Il réfléchit pendant les vacances et, dans l'avion qui le ramenait à Washington, il prit une décision radicale.

Il résolut de supprimer une séance d'entraînement hebdomadaire, donnant ainsi à ses joueuses deux jours de repos par semaine au lieu d'un seul.

Il adopta cette résolution peu conventionnelle parce que ses joueuses étaient criblées de blessures. Leur corps s'usait et il savait, grâce à ses

années d'expérience de coach adjoint, que ces blessures s'accumuleraient au fil de la saison. Il estima que ce jour de repos supplémentaire leur permettrait de jouer plus longtemps là où cela comptait le plus, c'est-à-dire sur le terrain, pendant les matchs.

Pour mesurer l'audace de cette décision, il faut savoir qu'aucun autre coach de DI ne faisait cela. Nous étions alors à la fin de 2013, bien avant que le concept de préservation du bien-être soit dans l'air du temps. Neighbors savait qu'il prenait un risque et qu'il porterait le chapeau s'il n'obtenait pas les résultats escomptés. Mais selon lui, si les Huskies et sa carrière de coach devaient sombrer, elles sombreraient à *sa* manière.

Quand les Huskies rentrèrent de vacances, si la plupart des entraîneurs multipliaient les séances d'entraînement dans la limite des règles imposées par la NCAA, Mike Neighbors surprit son monde en annonçant son intention de donner à l'équipe un jour de repos supplémentaire.

Il fut immédiatement critiqué de toutes parts. Du côté du basket masculin, il entendit: «Il abandonne, tout simplement. Il n'essaie même pas.» Lorsqu'il informa ses conseillers, ceux-ci lui dirent: «Mon gars, si tu fais ça tu vas te faire virer.» Kelsey Plum, sa meilleure recrue et meilleure joueuse, étudiante en première année, n'était pas d'accord avec lui: «On ne s'entraîne pas assez dur. C'est tordu. Ça ne marchera jamais.» Plum finit par changer d'avis et ses coéquipières adhérèrent pleinement à la décision du coach en remarquant les premières améliorations dès le match du mois suivant contre Stanford, classée troisième, qui les avait battues de 35 points l'année précédente. Là, pour le premier match de Neighbors retransmis à la télévision nationale, les Huskies mirent un terme à la série de 62 victoires de Stanford en Pac 12*, avec un succès inattendu de 87 à 82.

Ce n'était pas un coup de chance. Washington termina la saison en force, obtenant une invitation pour le WNIT* et remportant trois rencontres avant de chuter en quarts de finale. Lors de leur deuxième saison, les Huskies firent leur retour dans le tournoi NCAA, atteignant le Final Four l'année suivante. Lors de la dernière année de cette promotion, l'équipe était l'une

des meilleures du pays, terminant à 29-6 et se qualifiant pour le Sweet Sixteen**.

Quand cette promotion obtint son diplôme, l'université de l'Arkansas, où Neighbors avait fait ses études, lui demanda de prendre en charge son équipe de basket féminin. Il devint donc entraîneur en chef des Razorbacks. Au cours de ses quatre premières saisons, l'université connut la meilleure réussite de son histoire.

Les équipes du coach Neighbors ne sont pas devenues moins compétitives ou n'ont pas moins gagné parce qu'elles bénéficiaient d'un jour de repos supplémentaire. Au contraire, elles ont gagné davantage.

Et cette journée ne leur a pas seulement offert plus de victoires sur le terrain. Elle a également donné à ces joueuses davantage de temps et d'espace pour explorer d'autres possibilités et centres d'intérêt, qu'elles n'auraient pas pu explorer si elles avaient dû être à l'entraînement ce jour-là. Elles ont mis à profit cette journée d'une manière qui leur a été bénéfique bien au-delà de leur carrière de basketteuses universitaires.

C'est incroyable ce que l'on peut accomplir en une seule journée.

Certaines joueuses aspirant à se joindre à la WNBA, comme Kelsey Plum, passaient ce jour de repos à la salle de gym. Kelsey eut ensuite l'une des plus grandes carrières de basketteuse universitaire de tous les temps et fut sélectionnée en première position au repêchage de la WNBA de 2017.

D'autres profitèrent de cette journée pour étudier, ce qui contribua à relever leur moyenne générale – une bonne chose pour leurs perspectives de carrière. Certaines explorèrent d'autres parcours potentiels. Celle qui travailla pour obtenir sa licence d'agent immobilier devint l'une des agents les plus performantes dans la vente de maisons de luxe de la région de Seattle. Une autre décrocha un stage chez Nike et y fut embauchée après l'obtention de son diplôme – elle y a rapidement gravi les échelons.

Beaucoup de gens pensent (surtout dans le domaine du sport, mais aussi dans bien d'autres secteurs) qu'il faut être déterminé pour réussir et que si

vous avez un plan B, vous multipliez vos chances d'échouer. Coach Neighbors a réduit cette idée en miettes. Nombre de ses joueuses ont mis à profit leur journée d'exploration pour se concocter un plan de secours, et ses équipes n'ont cessé de progresser.

Un portefeuille diversifié

Mike Neighbors a donné à ses joueuses une journée pour tenter de réduire les blessures, mais sa décision a permis aux basketteuses d'utiliser ce temps pour diversifier leurs centres d'intérêt, leurs compétences et leurs options. Un peu comme chez les fourmis. En ne cessant d'explorer, ces dernières diversifient le portefeuille de sources de nourriture à la disposition de la colonie. Cette diversification contribue à atténuer les conséquences de la malchance: si une source de nourriture tarit, les fourmis auront d'autres options.

Le pouvoir de la diversification est bien connu dans le monde de l'investissement. Les investisseurs veulent un portefeuille varié pour les mêmes raisons que les fourmis – réduire l'impact sur leur résultat net d'un éventuel effondrement d'un de leurs placements.

Ce n'est pas seulement vrai pour les investisseurs ou les fourmis. Pour chacun d'entre nous, un portefeuille diversifié de centres d'intérêt, de compétences et d'options contribue à nous protéger de l'incertitude.

Si l'incertitude n'existait pas et que vous saviez d'autorité ce qui allait vous arriver, alors vous n'en auriez pas besoin. Votre source de nourriture serait intarissable et toujours la meilleure. Un investissement, à la valeur attendue la plus élevée, serait le seul nécessaire à votre portefeuille. Vous choisiriez le meilleur emploi et ne le perdriez jamais.

Cependant, évidemment, le monde ne fonctionne pas ainsi. Voilà pourquoi vous devez prendre l'appel du chasseur de tête. Parce que cette conversation exploratoire pourrait vous protéger si jamais l'entreprise pour

laquelle vous travaillez faisait faillite, si elle vous licenciait ou simplement si vous décidiez que vous n'aimez plus votre travail.

Même si ce n'était pas intentionnel, le poker m'a donné une activité vers laquelle me tourner quand j'ai dû mettre de côté ma carrière universitaire. Flickr et Slack ont permis à Stewart Butterfield de se refaire rapidement après l'échec de *Game Neverending* et de *Glitch.*

Nous devrions tous avoir pour objectif d'optimiser, dans la mesure du possible, la diversification de nos centres d'intérêt, compétences et options.

Il existe toutes sortes de façon de mettre cela en pratique. Par exemple, au travail, explorez en demandant à participer à des formations – tant que cela n'a pas d'effets négatifs dans les tâches dont vous êtes principalement responsable.

Cela optimisera le nombre d'emplois pour lesquels vous serez qualifié et vous incitera à découvrir d'autres carrières que vous n'auriez jamais envisagées. Et si vous perdez votre travail pour une quelconque raison, vous pourrez prendre en considération d'autres parcours.

Vous pourriez aussi découvrir que vous préférez un poste différent de celui que vous occupez actuellement. Vos nouvelles compétences, développées grâce à l'exploration, vous ouvriront plus aisément l'accès à ce nouveau poste.

De même pour les études. N'entrez pas à l'université en vous fixant sur une seule discipline. Pensez à plusieurs spécialités ou à différents parcours professionnels qui pourraient vous intéresser. En choisissant vos cours, privilégiez ceux qui satisfont aux exigences de plusieurs disciplines. Vous multiplierez ainsi le nombre de vos options et diversifierez les compétences que vous développerez. En sélectionnant une discipline plutôt qu'une autre, préférez celle qui offre le plus de débouchés.

Au cours d'une première année d'études supérieures, quand cela est possible, essayez de tester le plus grand nombre de programmes. Dans le domaine des relations personnelles, cette période d'exploration permet de

prendre de meilleures décisions quant à la personne avec laquelle vous finirez par vous engager. À l'exception des relations sentimentales sérieuses, pour tout le reste, qu'il s'agisse d'études, de carrière ou de loisirs ou même de l'itinéraire pour aller au bureau, ne cessez jamais d'explorer!

La diversification favorise un atterrissage en douceur si vous êtes contraint au renoncement. Elle vous aide aussi à prendre des décisions plus rationnelles si vous devez abandonner une activité vouée à l'échec. Parce qu'il est plus facile de renoncer quand vous savez *vers quoi* vous vous dirigez.

Avoir des options élimine une partie de cette incertitude sur la suite des événements qui pourrait vous retenir de renoncer.

Philips a certainement prouvé qu'il est plus facile de tirer sa révérence quand on sait vers quoi aller. Les frères Philips, voilà plus d'un siècle, ont créé un laboratoire d'innovation, afin de diversifier leur portefeuille en développant de nouveaux produits et technologies. Ce laboratoire a mis l'entreprise sur la voie de la technologie médicale. En continuant à diversifier son portefeuille de produits, Philips a pu écarter les occasions de moindre intérêt, y compris son activité principale d'éclairage, pour se lancer dans de meilleures occasions découvertes en chemin.

Comme tout ce qui peut améliorer le comportement de renoncement, un portefeuille diversifié ne garantit pas absolument que vous ferez les meilleurs choix. Après tout, Sears a bâti un empire de services financiers lucratif et prospère, qu'il a choisi d'abandonner afin d'essayer de sauver son activité de vente au détail en difficulté.

Le fait d'avoir d'autres options donne au moins une chance de faire de meilleurs choix. Continuer à explorer de nouvelles options afin de diversifier son portefeuille devient un atout quand vous êtes contraint de renoncer, quand ce que vous faites est voué à l'échec. Et quand tout va bien, l'exploration incite à aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs.

Dans tous les cas, quelle que soit la raison pour laquelle vous renoncez, n'oubliez jamais que ce que vous considérez comme un plan B pourrait bien devenir un plan A.

La Grande Démission

En mars et avril 2020, lorsque la Covid a frappé durement les États-Unis, la pandémie a catalysé une vague impressionnante de départs forcés. En deux mois seulement, vingt millions de personnes ont perdu leur emploi au rythme, à un moment donné, d'un million par jour.

Pour les quelque vingt-huit millions de personnes employées aux États-Unis dans les secteurs du commerce de détail, de l'hôtellerie et de la restauration, le travail s'est tout bonnement arrêté. Il n'y avait plus de clients. Un très grand nombre de ces entreprises ont mis la clé sous la porte, temporairement ou définitivement. Beaucoup d'autres ont dû licencier, mettre leur personnel au chômage technique ou réduire considérablement leurs heures de travail. Pour ces salariés et ces entreprises, le niveau d'incertitude allait demeurer particulièrement élevé jusqu'à la fin de 2020.

Quand les gens se sont sentis plus en confiance pour retourner dans les magasins, les hôtels et les restaurants, vous pourriez imaginer qu'après toute cette précarité, ceux qui avaient été licenciés seraient impatients de reprendre leur activité. Pourtant, quelque chose de surprenant s'est produit. Au début d'avril 2021, il y a eu une seconde vague massive de départs, cette fois volontaires.

La Grande Démission avait commencé.

En avril, près de quatre millions de personnes quittaient volontairement leur travail, le chiffre le plus élevé depuis que le Bureau of Labor Statistics a commencé à tenir les comptes en 2001. Le taux de démission le plus élevé était enregistré chez les travailleurs du secteur tertiaire, ceux-là mêmes qui avaient été contraints de partir au début de la pandémie. Plus de 1,3 million

de ces employés démissionnaient en avril – en d'autres termes, pour ce seul mois, environ une personne sur vingt.

À peu près le même nombre d'employés du même secteur démissionnaient en mai. Un nouveau record était atteint en juin, à nouveau battu en juillet. Puis en août.

Pourquoi tant de personnes ayant perdu leur emploi au cours de la pandémie ont-elles décidé de démissionner quand elles ont pu reprendre leur poste?

Nous pouvons faire quelques suppositions.

Tout d'abord, ceux qui ont perdu leur emploi au début de la pandémie se sont vus contraints d'explorer d'autres options afin de gagner leur vie – ce qu'ils n'auraient sans doute pas fait dans d'autres circonstances. Cela leur a ouvert des perspectives et offert la possibilité de voir des occasions qu'ils avaient peut-être négligées.

Ensuite, la situation leur a également permis de reconsidérer leurs préférences. Tout comme Maya a découvert qu'elle n'aimait pas travailler en solo, être obligé de quitter son emploi conduit à se demander ce que l'on apprécie – ou pas – dans son métier. Voulez-vous travailler en présentiel ou préférez-vous le télétravail? Des horaires flexibles? Aimez-vous votre travail? Est-il épanouissant? Un autre emploi vous rendrait-il plus heureux? On pourrait penser que l'on se pose ce genre de questions en permanence, mais une prise de distance contrainte est souvent nécessaire pour y regarder à deux fois.

Lorsque vous êtes employé, vous ouvrez un compte mental. Perdre son emploi oblige à fermer ce compte. Et il est difficile d'y renoncer: vous avez alors le sentiment d'avoir échoué, de ne pas avoir été à la hauteur, d'avoir laissé tomber. Nombre de forces cognitives sont à l'œuvre contre vous. Mais avec ces licenciements de masse, les personnes forcées de partir ont dû fermer leur compte mental et faire table rase.

Lorsque cela se produit, votre katamari redevient tout petit, et vous voilà comme une fourmi découvrant et explorant un nouveau territoire.

Dès lors qu'ils étaient débarrassés de tous ces débris amassés, il était plus facile pour ceux qui avaient perdu leur emploi de se demander: «Est-ce que j'aime vraiment ce que je fais?» Il était également plus facile de répondre rationnellement à cette question, surtout parce qu'ils étaient contraints de chercher des solutions de remplacement. Et ils ont été nombreux à en conclure qu'ils ne voulaient plus faire ce qu'ils faisaient, qu'ils voulaient se tourner vers de nouvelles options.

Bien entendu, pour cela, encore faut-il qu'il y ait de nouvelles options vers lesquelles se tourner. Parallèlement à la Grande Démission est venu le temps de la grande réouverture. La reprise de l'activité s'est accompagnée d'un nombre record de créations d'emplois. Pour ceux qui voulaient du changement, les occasions étaient là.

La grande réouverture a essentiellement créé un portefeuille plus diversifié d'occasions, pour ceux qui les cherchaient.

Cette croissance très accélérée de nouveaux emplois s'est produite dans de nombreux secteurs, mais la vague des départs volontaires a été surtout le fait d'individus forcés de renoncer à leur travail au début de la pandémie. Tout comme les usagers du métro de Londres après la grève, ceux qui avaient perdu leur emploi ont poursuivi leur exploration même après avoir retrouvé leur poste.

Ils avaient appris la leçon des fourmis: *N'attendez pas d'être contraint à renoncer pour commencer à explorer.*

Livrés à nous-mêmes, nous avons tendance à nous concentrer sur ce que nous faisons, de façon quasi exclusive. Ce n'est pas seulement une question de ne pas chercher d'autres options: nous ne voyons même pas celles qui sont juste sous notre nez. Nous devenons aveugles. Cette incapacité à voir d'autres choses, en plus de tout ce qui pèse déjà dans notre balance du

renoncement, rend difficile le changement car… comment changer pour quelque chose dont on ne connaît même pas l'existence?

C'est à cet aveuglement que nous allons maintenant nous intéresser.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 10

- Être contraint de renoncer oblige à explorer de nouvelles options et possibilités; mais il faut commencer à explorer avant d'y être forcé.
- Même après avoir trouvé votre voie, continuez à explorer. Les choses changent et votre emploi actuel n'est pas nécessairement celui qui vous conviendra plus tard. Avoir plusieurs options offre la possibilité de se tourner vers une autre solution le moment venu.
- L'exploration permet de diversifier son portefeuille de compétences, de centres d'intérêt et d'options.
- Un portefeuille diversifié contribue à se protéger de l'incertitude.
- Il est bon d'avoir des plans B, parce que certains peuvent se révéler meilleurs que notre plan A.

---

* Bourse permettant d'étudier gratuitement pendant un, deux ou trois ans à l'université d'Oxford, au Royaume-Uni.

** Imagerie par résonance magnétique fonctionnelle.

* Bureau de la politique scientifique et technologique.

** «Un petit changement de plan».

* World Series of Poker.

** Parties où les mises sont très peu élevées, de quelques cents à quelques dollars.

* Les vainqueurs des tournois des WSOP remportent de l'argent et un bracelet.

* National Collegiate Athletic Association, le plus haut niveau de sport universitaire aux États-Unis.

** Women’s National Basketball Association, ligue américaine de basket-ball féminin professionnel.

* Pac 12 ou Pacific 12 Conference, groupe de 12 universités de l’ouest des États-Unis réunissant des compétitions multisports.

* Women’s National Invitation Tournament, tournoi de basket féminin universitaire.

** Terme désignant les équipes qualifiées pour les huitièmes de finale du tournoi final de la NCAA.

CHAPITRE 11

L’AVEUGLEMENT DES OBJECTIFS

L’édition 2019 fut la plus grande de l’histoire du marathon de Londres, avec plus de 42 000 coureurs bouclant les 42,195 kilomètres. Avec autant de participants, il n’est guère étonnant que cette course ait été émaillée d’anecdotes et d’exploits hors du commun. Le *Livre Guinness* homologua trente-huit records ce jour-là, dont celui de «marathon le plus rapide complété par deux personnes menottées (mixte)», le «marathon le plus rapide costumé en sapin de Noël (homme)», curieusement terminé avec quatre minutes d’avance sur le «marathon le plus rapide costumé en arbre (homme)».

Et puis il y a également l’histoire de Siobhan O’Keeffe. Siobhan s’était entraînée quatre mois pour cette course qu’elle espérait finir en cinq heures environ. À peine parvenue au kilomètre 7, sa cheville commença à la faire souffrir. La douleur ne cessa d’empirer; pourtant, elle continua à courir, ignorant les signaux envoyés par son corps.

Six kilomètres plus tard, son péroné se brisa net.

Pourquoi une personne victime d’une telle souffrance continuerait-elle à courir jusqu’à ce que sa jambe se casse?

Si un individu inscrit à un marathon *savait* que sa jambe casserait au bout de 13 kilomètres, nous sommes tous d’accord: il ne prendrait pas le départ de la course. Et si vous demandiez à un concurrent qui aurait entamé la course s’il s’arrêterait *avant* que sa jambe ne se casse, étant donné la

douleur d’une telle blessure, sa réponse serait également un «oui» catégorique.

Siobhan O’Keeffe a donc déjoué nos pronostics. Et son histoire ne s’arrête pas là.

Les médecins lui conseillèrent de s’arrêter – pour mémoire: son péroné s’était cassé en deux, mais elle refusa. Elle parcourut les 29 derniers kilomètres dans une douleur quasi insoutenable et *termina son marathon* en 6 heures 14 minutes 20 secondes.

Vous pouvez penser que son histoire est étonnante, bizarre, unique. Elle n’est pourtant pas aussi rare que cela. En fait, le même jour, lors du même marathon, au même kilomètre, un autre coureur se cassa le pied et termina quand même les 29 derniers kilomètres: Steven Quayle, au kilomètre 13, avait trébuché sur une bouteille d’eau égarée, se blessant au pied droit, au mollet et à la hanche. La douleur s’aggrava. Au kilomètre 21, il s’arrêta à une tente de kiné pour se faire soigner – le premier de ses quatre ou cinq arrêts avant de boucler le parcours en 3 heures 57 minutes 33 secondes.

Quatre semaines plus tard, au marathon d’Édimbourg, Mike Lewis-Copeland se fractura le péroné au kilomètre 26. Il n’avait jamais enduré un tel supplice, mais il continua, boitant, comptant ces 16 derniers kilomètres, jusqu’à franchir la ligne d’arrivée en 4 heures 30 minutes.

2014. Marathon de Londres. Graham Colborne fit exactement ce que fit Steven Quayle cinq ans plus tard: kilomètre 13, une bouteille d’eau, un os du pied cassé et les 29 derniers kilomètres dans une effroyable agonie.

Une recherche rapide sur Google met en exergue plusieurs histoires de ce type pour le seul marathon de Londres. En 2012, Darren Oliver se casse la jambe au bout d’à peine 2 kilomètres et court 40 kilomètres dans d’atroces souffrances. Édition 2021, Angie Hopson souffre dès le départ. La douleur est devenue si insupportable qu’elle s’arrête au bout de 10 kilomètres, mais seulement pour un instant. Elle termine les 32 kilomètres

restants et ne découvre que le lendemain qu'elle a couru avec une jambe cassée.

La plupart de ces blessures touchent des coureurs de fond passionnés. En continuant malgré la douleur, ils ne risquent pas seulement leur santé ou la souffrance d'une blessure grave. Ils mettent également en péril leur capacité à s'entraîner et à participer à des courses dans le futur – une activité qu'ils aiment manifestement et qui est une priorité dans leur vie. Oliver et Hopson ont déploré le temps qu'il leur faudrait avant de pouvoir courir à nouveau. Lewis-Copeland, qui avait bouclé le marathon de Londres en 2019 avant de se fracturer le péroné à Édimbourg, a reconnu que sa convalescence et sa rééducation l'avaient empêché de réaliser son projet de participer à six marathons cette année-là.

Pourquoi ces coureurs ignorent-ils leur douleur et poursuivent-ils jusqu'à ce que le corps casse? Pourquoi continuer après la blessure, en mettant en péril sa participation à une autre course?

Parce qu'il y a une ligne d'arrivée.

Les lignes d'arrivée sont étranges. Vous les franchissez… ou pas. Vous réussissez ou vous échouez. Il n'y a pas de demi-mesure. Les progrès réalisés en cours de route n'ont que peu d'importance.

Alors que nous sommes convaincus que nous nous arrêterions si les circonstances montraient clairement qu'il le faut, ces marathoniens nous font comprendre qu'il n'en est rien. Une fois la course entamée, le succès se mesure uniquement à l'aune de la ligne d'arrivée. Et même une jambe cassée ne nous fera pas abandonner lorsque nous sommes confrontés à ce choix: échouer ou continuer dans la souffrance.

Le problème de la binarité réussite/échec

Un objectif a des avantages bien connus. Il est un éclaireur qui donne envie d'avancer. Il motive et incite à poursuivre quand le chemin devient ardu. Il a été maintes fois démontré qu'un but à la fois stimulant et précis pousse à

travailler plus durement et est plus efficace qu'un objectif inconsistant et approximatif. Si vous dites: «Je veux courir 25 kilomètres par semaine» ou «J'aimerais augmenter ma moyenne d'un demi-point au prochain trimestre», vous ferez plus de progrès que si vous décidez vaguement de «courir plus» ou de «travailler mieux à l'école».

Cependant, ce n'est pas parce qu'il y a beaucoup d'avantages à se fixer des buts qu'il n'y a pas également des inconvénients. Car les lignes d'arrivée clairement définies devraient être flanquées d'un panneau «Danger, risque d'escalade d'engagement».

Maurice Schweitzer de la Wharton School et Lisa Ordóñez, alors à l'université de l'Arizona, avec plusieurs autres chercheurs dont Max Bazerman, Adam Galinsky et Bambi Douma, ont coécrit plusieurs articles sur le côté obscur des objectifs. Ils ont mis en évidence les nombreuses conséquences négatives, dont plusieurs empêchent un comportement rationnel face au renoncement. Ils ont souligné en particulier que la nature binaire «réussite/échec» d'un but, son manque de souplesse et la façon dont on le poursuit conduisent à ignorer les autres options disponibles.

Selon les auteurs, si un objectif aide à être plus tenace, cette détermination n'est pas toujours une vertu. Comme vous le savez déjà, la persévérance est un bon moyen de s'accrocher à une difficulté qui en vaut la peine, mais elle pousse également à ne pas renoncer à ce qui n'en vaut *plus* la peine.

Un but est efficace en partie parce qu'il amène à se concentrer sur la ligne d'arrivée et qu'il motive pour ne pas lâcher. Mais il nous retient également de jeter l'éponge *justement* parce qu'il amène à se concentrer sur la ligne d'arrivée et qu'il motive pour ne pas lâcher.

Pourquoi? Notamment du fait de sa nature binaire – réussite ou échec.

Pour comprendre comment cette dualité peut entraver le progrès et conduire à une escalade croissante d'engagement, voici une expérience. Quel est le pire? Ne jamais tenter de courir un marathon ou être obligé de

s’arrêter au bout de 25 kilomètres? Dans le premier cas, vous ne vous entraînez jamais pour cette course, vous ne prenez jamais le départ et ne terminez jamais. Dans le second cas, vous décidez d’essayer, vous prenez le départ et 25 kilomètres plus tard vous devez renoncer.

Nous sommes, je le pense, d’accord pour dire que la seconde option est la pire, avec d’un côté cette version de nous qui s’est entraînée à la course de fond, a couru 25 kilomètres d’un marathon qui en compte 42, et de l’autre cet autre «nous» qui ne s’est jamais levé du canapé.

Si vous n’essayez pas, si vous ne prenez jamais le départ de cette compétition, vous n’échouerez pas à franchir la ligne d’arrivée puisque vous ne vous serez jamais fixé ce but en amont.

La dualité réussite/échec d’un objectif bride les progrès en empêchant d’entreprendre par peur d’être incapable d’aller au bout. Sans aucun doute, la personne qui s’entraîne et court 25 kilomètres d’un marathon est en meilleure forme que celle qui ne fait rien. S’il s’agit d’être en meilleure forme, celui qui aura tenté le marathon aura clairement fait plus de progrès vers ce but.

Cependant, pour beaucoup d’entre nous, la peur de ne pas être à la hauteur retient de se lancer.

Comme l’a dit avec humour Richard Thaler: «Si l’unique marqueur de réussite était de décrocher une médaille d’or aux Jeux olympiques, vous ne voudriez jamais prendre un cours de gym.» Une fois l’objectif fixé, c’est à lui que nous nous mesurons. Si nous courons un marathon, tout ce qui est en deçà de 42 kilomètres est un échec. Voilà comment les buts exacerbent l’escalade d’engagement: hormis franchir la ligne d’arrivée, rien n’est acceptable. Peu importe ce qu’il se passe dans le monde ou dans notre corps. Nous ne voulons pas avoir le sentiment d’avoir échoué.

Alors, nous courons vers la ligne d’arrivée jusqu’à que notre jambe se casse.

La dualité intrinsèque réussite/échec des objectifs aggrave le problème de l'aversion à la perte. Dès que vous vous fixez un but – dès que vous prenez le départ de la course –, vous serez dans l'échec tant que vous n'aurez pas franchi la ligne d'arrivée.

Un économiste considère le gain ou la perte à l'instant *t*: vous êtes soit en train de gagner, soit en train de perdre par rapport à votre point de départ. Mais en ce qui concerne les objectifs, notre cognition fait peu de cas de l'avis des économistes.

Perdre est essentiellement un état d'esprit. Une fois lancés dans la course, nous sommes dans l'échec, car nous nous mesurons à la distance qui nous sépare de la ligne d'arrivée, et non à celle qui nous sépare de la ligne de départ.

Comme nous refusons de fermer nos comptes mentaux en perdant, nous allons continuer à courir vers la ligne d'arrivée, même si nous sentons notre jambe sur le point de se briser… et même après.

Si vous faites demi-tour à 100 mètres du sommet de l'Everest, vous aurez l'impression d'avoir échoué. C'est le sentiment qu'ont dû éprouver Rob Hall et Doug Hansen en 1995, l'année précédant l'expédition relatée dans le livre de Jon Krakauer. Peu importe que Hansen ait gravi 8534 mètres, ce que peu d'humains ont un jour accompli.

Hansen en a fait à Krakauer le récit poignant: «Le sommet semblait siiiiiiii proche. Croyez-moi, j'y repense tous les jours.» Lorsque Hall est parvenu à convaincre Hansen d'y retourner, dans leur tête, ils ne sont pas partis gagnants. Ils ont ouvert un nouveau compte mental: une deuxième tentative pour atteindre le sommet de l'Everest. Ne pas aller jusqu'au bout compterait comme un nouvel échec.

Cette fois, Hall s'est senti obligé d'amener Hansen jusqu'à la ligne d'arrivée. C'est pourquoi, lui qui était par ailleurs considéré comme un guide et un chef d'expédition extrêmement méthodique, il a attendu Hansen

deux heures au sommet, bien après l'heure de retour qu'il avait fixée. Ce qui a signé une fin tragique pour l'un et l'autre.

Leur ascension devrait compter pour quelque chose, mais ce n'est pas le cas, car un objectif se conclut par une réussite ou un échec, tout ou rien, oui ou non. Le succès partiel n'existe pas.

Cette binarité peut entraver les progrès, provoquer une escalade d'engagement et nous empêcher de qualifier de succès notre progression sur le chemin emprunté.

C'est d'autant plus désolant que ces lignes d'arrivée sont souvent arbitraires.

Si vous courez 5 kilomètres sur un 5K, vous avez réussi; mais dans le cadre d'un semi-marathon, c'est un échec. Si vous courez les 21 kilomètres d'un semi-marathon, c'est une réussite, mais lors d'un marathon, vous avez échoué. Et courir 42 kilomètres devient un échec si votre objectif était un ultra-marathon.

Ce «tout ou rien» nous éclaire sur le calvaire enduré par Sasha Cohen au cours des trois années qui ont suivi les Jeux de 2006. Puisqu'elle était favorite, sa ligne d'arrivée était de remporter la médaille d'or. Elle échoua en trébuchant dans son programme long et dut se contenter de l'argent.

Être la deuxième meilleure du monde ne compte guère lorsque le but est d'être la première. Sasha continua donc à patiner, malheureuse, dans ses spectacles: elle resta pour tenter une nouvelle fois de franchir la ligne d'arrivée en 2010. Lorsqu'elle manqua de deux places sa qualification dans l'équipe olympique de 2010, puis devint manifestement trop âgée, elle fut contrainte de fermer ce compte mental. Elle se sentit libérée, débarrassée de ce fardeau qu'impose la binarité réussite/échec des objectifs.

Cette binarité peut également nous faire ignorer les signaux évidents qu'un but ne vaut pas la peine d'être poursuivi. Si la finalité est «tout ou rien», il n'y a que deux choix possibles: ne pas prendre le départ, ou continuer coûte que coûte.

C’est en partie ce qui crée le paradoxe de l’abandon. L’avantage d’avoir la possibilité de renoncer est qu’il est alors plus facile de prendre des décisions dans l’incertitude. Quand nous prenons une décision – participer à une course, gravir une montagne, monter une entreprise ou s’investir dans une relation –, nous le faisons avec des informations incomplètes dans un monde stochastique. Nous sommes sous l’influence du hasard. Le monde peut changer. Nous pouvons changer.

Dans presque tout ce que nous choisissons de croire ou de faire, nous avons la possibilité de changer d’avis ou de nous retirer à un moment donné. Lorsque nous serons confrontés à cette décision, nous disposerons généralement de bien meilleures informations qu’au moment où nous avons fait le choix initial.

Mais cette option du renoncement n’est profitable qu’à la condition de l’utiliser réellement – ce que nous ne faisons pas, et c’est là le problème. Nous allons voir pourquoi. Une fois lancés dans la course, nous revêtons la tenue du perdant: nous sommes loin de notre objectif et notre progression compte peu (ou pas).

Et c’est ce qui nous pousse à continuer vers la ligne d’arrivée, qu’importe la jambe cassée.

Un «objet fixe» dans un monde qui bouge

La problématique réussite/échec est exacerbée par le fait qu’une fois un objectif établi, nous y revenons rarement. Les buts ont tendance à être fixés une fois pour toutes. La ligne d’arrivée ne bouge pas.

Si l’incertitude n’existait pas et que le monde n’évoluait pas, cela ne poserait pas de problème: l’objectif visé vous conviendrait et serait intangible. Hélas, le monde bouge et est empli d’incertitudes. Nos buts doivent alors changer pour s’adapter. Pourtant, ceux que nous nous fixons restent remarquablement peu réactifs aux nouvelles informations.

À chacun de nos objectifs, nous faisons des compromis. Nous accordons de la valeur à beaucoup de choses: l'argent, le temps passé en famille, nos loisirs, nos amis, notre santé, le sentiment d'être là pour les autres, etc. Il n'existe pas de but capable d'optimiser tout ce à quoi nous tenons.

Par nature, les objectifs privilégient certains éléments par rapport à d'autres. Concrètement, nous nous demandons: «Qu'est-ce que je veux réussir et que suis-je prêt à abandonner pour l'obtenir?» On peut supposer que les avantages liés à la réalisation d'un but l'emporteront sur les coûts.

Un objectif est l'expression de cet équilibre. En d'autres termes, nous tentons d'optimiser notre valeur attendue et les buts que nous nous fixons sont supposés nous y aider.

Par exemple: si votre objectif est de boucler un marathon, il y a des choses que vous vous attendez à obtenir et d'autres à abandonner. Le sentiment d'avoir accompli un exploit peut être important pour vous. Ou l'importance que vous accordez à votre forme physique. Ou la sensation agréable que vous éprouvez à courir en plein air. Ou bien d'autres choses encore. Ce que vous voulez et sa valeur relative vous sont propres.

Il en va de même pour ce que vous entendez sacrifier. L'entraînement pour un marathon, ou la poursuite d'un hobby, empiétera nécessairement sur le temps passé en famille ou entre amis. Nous sommes nombreux à tenir à notre confort physique et il est clair que vous devrez y renoncer dans une certaine mesure: les malaises et les blessures font partie de l'entraînement et de la course de fond; vous réalisez que vous devrez passer beaucoup de temps à l'extérieur, par grand froid ou sous la pluie, tôt le matin quand vous auriez pu faire la grasse matinée.

Vous procédez également à ce genre d'analyse coûts/avantages dans le domaine professionnel. Si vous envisagez d'accéder à la direction d'une entreprise du classement Fortune 500*, vous donnerez la priorité à certaines choses auxquelles vous tenez (avancement dans votre carrière, argent…) plutôt qu'à ce à quoi vous êtes prêt à renoncer (un travail moins stressant, qui n'empiète pas sur votre vie personnelle).

Inconsciemment ou non, vous laissez votre objectif calculer sa valeur attendue en mettant en équation les avantages espérés et les coûts inhérents.

Tout cela fait partie du processus de détermination d'un but. Mais qu'advient-il de ce calcul une fois que vous êtes lancé à la poursuite de votre objectif?

Une fois fixé, l'objectif devient par définition un «objet fixe». Il est ce que nous essayons d'atteindre, et non plus l'ensemble des valeurs mises dans la balance au moment où nous l'avons déterminé.

Le but reste immuable alors même que toutes les données qui ont conduit à son choix évoluent. Le monde change. Nos connaissances changent. Les poids que nous attachons à nos avantages et à nos coûts changent. Nos préférences et nos valeurs changent.

Dans ce nouveau contexte, si nous devions refaire notre étude coûts/avantages, le résultat serait sans nul doute différent. Mais nous n'y revenons pas.

Pour réussir ce que nous souhaitons réussir, nous devons être réactifs face aux évolutions du monde qui nous entoure et à notre propre évolution. Cela impliquerait de «détacher» nos objectifs, mais nous ne le faisons pas de façon naturelle.

L'association de la binarité réussite/échec et de la nature fixe des buts nous incite à continuer jusqu'à la ligne d'arrivée, même quand celle-ci n'est plus ce vers quoi nous devrions courir.

Les objectifs rigides ne conviennent pas à un monde flexible.

Sauf si…

Les objectifs sont des outils puissants. Ils nous permettent d'accomplir des choses valables. Cependant, le simple fait d'avoir un but peut provoquer une escalade d'engagement, où l'on finit par s'en tenir à un objectif qui ne constitue plus le meilleur moyen de parvenir à nos fins.

La nature «fixe» des buts est en partie responsable de cet effet dévastateur. Car une fois l'objectif défini, nous apprenons de nouvelles informations; le monde change; nous changeons. Pour y remédier, il convient d'avoir des buts plus flexibles.

«Sauf si» est une locution conjonctive également puissante. Ajouter quelques «sauf si» bien pensés à nos objectifs permet d'obtenir cette flexibilité, d'être plus réactifs aux changements et de diminuer le risque d'escalade d'engagement.

«Je vais suivre cette piste, *sauf si* je n'arrive pas à faire venir un cadre à ma réunion.» «Je vais rester à mon poste, *sauf si* je dois constamment rapporter du boulot à la maison ou si l'idée d'aller au travail commence à m'angoisser.» «Je vais continuer à développer ce produit, *sauf si* je n'atteins pas dans les deux mois les résultats validés avec mon coach.» «Je vais aller au bout de ce marathon, *sauf si* je me casse la jambe.» C'est là que les critères d'abandon sont essentiels. Quand on fixe un objectif, établir une liste de critères d'abandon apporte tous les «sauf si» nécessaires pour être plus rationnel lorsque le temps de raccrocher sera venu.

Ces critères peuvent concerner des signaux d'alerte – un comportement toxique de votre patron, des taux d'intérêt qui grimpent, le brouillard qui se lève ou une pandémie qui se déclare.

Ou des évolutions personnelles – la douleur ressentie avant que votre péroné ne se brise ou, dans mon cas, une maladie combattue et qui devient chronique.

Il se peut aussi tout simplement que vos préférences changent, que ce à quoi vous tenez évolue. Ce travail dans l'hôtellerie n'est plus fait pour vous. Ce sport que vous aimiez tant vous rend malheureux.

Pour démultiplier l'efficacité de ces *sauf si*, il faut les accompagner de solides contrats préalables à l'engagement, qui définissent la façon dont vous respecterez ces critères. Ensuite, pour nous assurer que nous

choisissons les *sauf si* les mieux adaptés, il faut identifier le singe et le piédestal.

Faire ce travail avec un coach qui vous tiendra responsable de ces *sauf si* est encore mieux.

Tout cela exige, bien entendu, une préparation en amont. Vous devez anticiper autant de scénarios que possible, même s'il est impossible de prévoir toutes les circonstances où vous pourrez persévérer et celles où vous devrez renoncer.

Cela signifie qu'il faut continuer à garder un œil sur votre analyse avantages-coûts. Réévaluez régulièrement si ce que vous privilégiez vous tient toujours à cœur, et si vos sacrifices – les coûts que vous supportez – en valent toujours la peine. Cet examen permet également de réévaluer les anciens critères d'abandon et d'en établir de nouveaux.

De «bons» *sauf si* nous évitent les objectifs à court terme qui ne contribuent pas vraiment à atteindre les buts à long terme que nous visons.

Il est si facile de se laisser piéger en tentant de gagner une seule main au poker, ou de s'assurer de ne pas sortir perdant d'une partie; mais ces «petits» objectifs peuvent nous empêcher d'agir en gardant les yeux ouverts sur la réalité: la vie est une partie qui dure. C'est pourquoi il faut chercher à optimiser la valeur attendue tout au long de l'existence, ce qui oblige parfois à renoncer à franchir ces lignes d'arrivée intermédiaires.

Au poker, il y a beaucoup de *sauf si* efficaces. Je vais continuer à jouer, *sauf si* je perds une certaine somme d'argent; *sauf si* les joueurs arrivés à la table se montrent bien meilleurs que ceux qui viennent d'en partir; *sauf si* j'ai joué plus d'un certain nombre d'heures; *sauf si* je me sens trop émotif, fatigué ou malade. Ces *sauf si* peuvent nous libérer des forces qui nous poussent à jouer sur le court terme, à la poursuite d'une victoire, pour mieux aligner notre comportement sur nos intérêts à long terme.

S'accrocher à quelque chose qui n'en vaut plus la peine vous empêchera de récolter les bénéfices qui étaient la raison de votre but initial, ou vous

fera supporter plus de coûts que vous n'étiez prêt à en encaisser à l'origine.

Vos objectifs doivent évoluer parce que le monde évolue et que vous évoluez. Pour suivre le rythme de tous ces changements, il vous faut vérifier régulièrement si vous prenez le chemin le plus rapide vers la ligne d'arrivée, ou même si vous vous dirigez vers la bonne destination.

Des marqueurs de progrès

Définir le succès uniquement par le franchissement d'une ligne d'arrivée est une vision un peu rigide du monde.

Nous ne devons pas seulement nous fixer des objectifs plus flexibles, nous avons également besoin d'être plus souples dans notre façon d'évaluer la réussite et l'échec.

La binarité réussite/échec des buts est, par nature, inflexible et catégorique: elle nous conduit à ignorer nos progrès. Pour remédier à ce problème, il nous faut donc trouver les moyens de reconnaître nos progrès, de célébrer ce que nous avons accompli sur notre chemin vers la ligne d'arrivée.

Si vous essayez d'atteindre le sommet de l'Everest parce que vous tenez à ce défi physique et mental, vous n'êtes pas *objectivement* dans l'échec si vous parvenez au camp 1, 2, 3 ou 4 ou à 100 mètres du sommet – et certainement pas par comparaison avec le fait de ne pas avoir tenté l'aventure du tout.

C'est cela qu'il convient de changer.

Nous devons trouver un moyen de cesser de nous mesurer uniquement à la distance qui nous sépare de la ligne d'arrivée. Nous devons nous accorder du crédit pour la distance qui nous sépare de la ligne de départ.

Dans cette optique, une médaille d'argent devient moins décevante, car elle représente en réalité une performance fantastique par rapport aux progrès réalisés par une patineuse depuis ses débuts. Cela permet également

de considérer comme un formidable accomplissement d’être acceptée en cours particuliers par Itzhak Perlman ou, dans mon cas, d’avoir achevé cinq années d’études supérieures.

Il est plus facile de reconnaître et de célébrer ses progrès vers un objectif si ce dernier ne se résume pas à «tout ou rien». Certains de nos buts nous apprennent peu de choses: ne pas les atteindre ne pose alors pas de problème. D’autres en revanche sont riches d’enseignements à glaner en chemin, que vous les atteigniez ou non.

C’est à ces derniers que nous devons donner la priorité.

Astro Teller l’a bien compris. S’il a le choix entre un projet dont il y a peu de technologie ou d’apprentissage à tirer et un autre où il y en a, il donnera la priorité à ce dernier.

L’hyperloop était l’un de ces objectifs «tout ou rien». La voie ferrée était une technologie ancienne. Le train à grande vitesse également. L’une et l’autre n’exigeaient pas de développer quelque chose de nouveau. Le singe – s’il pouvait embarquer et débarquer des passagers en toute sécurité – était le vrai défi technologique. Le problème? Il fallait construire tous ces piédestaux avant de savoir s’il était possible de résoudre la question du singe. En cas d’échec, rien de nouveau n’en aurait été retiré.

Comparons avec un projet comme Loon: relier à Internet des régions reculées grâce à des ballons géants. Il y avait de multiples stratégies pour que ces ballons puissent communiquer avec le sol. Une nouvelle technologie laser a d’abord été inventée pour y parvenir. Sans succès. Il a donc fallu adopter une autre stratégie, mais la technologie laser s’est révélée un atout précieux pour un autre projet de Google X. Les spécialistes laser de Loon ont alors rejoint Taara qui a largement contribué au déploiement de la bande passante, nerf de la guerre des télécommunications.

À grande échelle, Teller a réfléchi sérieusement à la manière de créer une culture qui célèbre les progrès, nos 5K, 10K et semi-marathons courus sur la route des 42K que nous n’atteindrons pas.

Cette leçon est importante pour les chefs d'entreprise: leur comportement et leurs décisions peuvent exacerber les problèmes liés à la binarité réussite/échec et à la rigidité de nos buts. Ces leaders tombent souvent dans le piège: ils mesurent les individus uniquement en fonction d'un objectif atteint ou non. Ce faisant, ils accroissent le risque d'escalade d'engagement.

Si, pour eux, la réussite se résume à une cible, à un but ou à un délai, alors les membres de leur équipe apprendront assez rapidement qu'ils doivent franchir la ligne d'arrivée à tout prix. Ils ne s'exprimeront pas s'ils pensent que l'objectif n'en vaut plus la peine. Ils ne seront pas disposés à jeter l'éponge, même si la situation le justifie, car le boss considérera cela comme un échec.

Le *sauf si* a cela d'intéressant qu'il offre un autre moyen de gagner. Avec un bon bouquet de critères d'abandon, vous pouvez sortir gagnant en atteignant un but *ou* en respectant ces critères. Raccrocher au bon moment, c'est accomplir quelque chose de valable. Et c'est ce que permet le *sauf si.*

Nos *sauf si* sont du côté de la formule «le processus plutôt que le résultat». L'objectif est axé sur le résultat, les *sauf si* le sont sur le processus.

Un gorille sous le nez

Nous avons vu comment le fait d'être fixé sur nos objectifs peut nous empêcher de voir clairement qu'il est temps de renoncer.

Toutefois, les buts ne nous font pas seulement ignorer les changements qui jalonnent notre chemin. Ils provoquent également un «aveuglement» qui nous empêche de distinguer les autres chemins possibles, les autres occasions.

Vous connaissez désormais le coût d'opportunité. Les objectifs peuvent attiser ce problème. Une fois définis notre ligne d'arrivée et le chemin pour y parvenir, nous devenons aveugles, nous n'explorons plus les autres voies

possibles ou les autres lignes d’arrivée vers lesquelles il serait préférable de se diriger.

Nous ne les voyons pas. Et notre vision périphérique n’est pas en cause.

La simple poursuite d’un objectif peut nous amener à ne pas voir ce qui est devant nous. C’est certainement ce qui arriva à Stewart Butterfield alors que Slack se trouvait juste sous son nez. Il fut incapable d’en apprécier le potentiel avant qu’il ne quitte *Glitch*, qu’il ne ferme ce compte et s’oblige à passer en mode «exploration». C’est certainement ce qui m’est arrivé avec le poker, que je n’envisageais pas comme une carrière possible jusqu’à ce que je sois contrainte de quitter l’université.

Un portefeuille plus étoffé de compétences et d’options est un atout dans la vie. L’aveuglement provoqué par les objectifs restreint la taille de ce portefeuille, car nous ne cherchons ou ne voyons pas les possibilités.

Les fourmis l’ont mieux compris que les humains, car elles forment une colonie, un groupe d’individus travaillant ensemble. Cela leur permet d’explorer *et* d’exploiter en même temps: certaines suivent le chemin des phéromones quand les autres s’en vont chercher de nouvelles sources de nourriture. Et même si les fourmis sur le chemin des phéromones voient mal, cela n’a pas d’importance pour la colonie puisque d’autres fourmis continuent à explorer.

Mais nous ne sommes que nous. Vous n’êtes qu’une seule personne. Une fois lancés sur notre chemin de phéromones, nous devenons aveugles, ce qui nous empêche de voir ces autres occasions que nos amies fourmis sont en train de chercher.

L’une des études les plus célèbres démontrant que la fixation sur une tâche ou un objectif peut littéralement empêcher de voir ce qui se trouve devant nous est celle du gorille invisible, menée en 1999 par les psychologues d’Harvard Daniel Simons et Christopher Chabris. Les participants ont regardé la vidéo d’un groupe de personnes se passant un ballon de basket. Ils devaient compter le nombre de passes effectuées.

Au milieu de la vidéo, une femme vêtue d'un costume de gorille traverse la scène.

Après avoir visionné la vidéo et compté les passes, les participants ont été interrogés pour savoir s'ils avaient remarqué quelque chose de particulier. S'ils répondaient «non», on leur demandait s'ils avaient vu quelque chose ou quelqu'un d'autre que les six joueurs. S'ils répondaient «non» à nouveau, on leur demandait: «Avez-vous vu le gorille?» *Plus de la moitié des participants (56%) ont répondu «non» à toutes ces questions.*

La présence du gorille est évidente pour qui se contente de regarder la vidéo sans consigne de compter quoi que ce soit. Effectivement, lorsque les participants ont visionné la vidéo une seconde fois, ils ont été sidérés de ne pas l'avoir vu.

S'ils étaient incapables de voir un gorille leur passant sous le nez, que pensez-vous manquer lorsque vous poursuivez un objectif?

Attention à ce phénomène contre-productif. C'est une autre raison pour laquelle il ne faut jamais cesser d'explorer. Assurez-vous de bien voir ce qui vous entoure – parlez aux recruteurs, acceptez un nouveau poste, essayez de nouvelles choses: c'est ainsi que vous étofferez votre portefeuille.

Les coachs du renoncement peuvent vous aider à ouvrir les yeux, car ils savent, mieux que vous, distinguer les options disponibles.

Pour en finir avec le gâchis

Si nous réfléchissons à ce qui nous empêche d'abandonner, il est évident que les objectifs viennent s'accrocher au katamari. Nous détestons fermer des comptes mentaux en situation d'échec, mais dès que nous nous fixons un but, nous nous mettons en situation d'échec. Ce qui s'ajoute au désordre causé par tous les biais qui viennent truquer notre balance.

Nous sommes liés à nos objectifs. Ceux-ci peuvent aisément faire partie de notre identité. Ils deviennent alors le *statu quo.* Une fois lancés vers la

ligne d’arrivée, nous accumulons les coûts irrécupérables du temps, des efforts et de l’argent dépensés pour franchir cette ligne.

Pour résumer tout ce qui vient d’être dit dans ce livre, le renoncement est ardu parce que lorsque nous abandonnons, nous redoutons deux choses: d’avoir échoué et d’avoir gâché du temps, des efforts et de l’argent.

Il nous faut donc redéfinir «échouer» et «gâcher».

Nous craignons que «renoncer» signifie «échouer»? Pourtant, si nous abandonnons un projet qui ne vaut plus la peine d’être poursuivi, ce n’est pas un échec, c’est un succès.

Notre idée de l’échec, c’est d’arrêter avant d’avoir atteint l’objectif – avant d’avoir franchi la ligne d’arrivée. Mais si vous continuez à poursuivre ce qui n’en vaut plus la peine, n’est-ce pas un échec? Comment redéfinir cela pour plutôt qualifier d’échec une incapacité à suivre un bon processus de décision?

La réussite consiste à suivre un bon processus de décision, et pas seulement à franchir la ligne d’arrivée, surtout si c’est une mauvaise ligne à franchir. Il faut donc suivre à la lettre les critères d’abandon, écouter vos coachs et reconnaître que les progrès réalisés en chemin comptent beaucoup.

Il nous faut également redéfinir le gâchis. Que signifie gâcher du temps, de l’argent ou des efforts? Nous prenons le problème à l’envers. Quand nous renonçons, nous avons le sentiment de gâcher tout ce que nous avons mis dans ce projet.

Mais ces ressources ont déjà été dépensées. Vous ne les récupérerez jamais.

Il convient donc de prendre le problème dans l’autre sens, c’est-à-dire comprendre que le véritable gaspillage consiste à dépenser une minute de plus ou un sou de plus ou un effort de plus pour quelque chose qui n’en vaut plus la peine.

Prenez le train à grande vitesse californien, où l'on continue d'injecter de l'argent dans un projet, simplement par peur d'avoir gâché du temps et l'argent des contribuables.

Il faut redéfinir l'échec, il faut redéfinir le gâchis, mais il faut avant tout réhabiliter l'idée même du renoncement.

Beaucoup de projets méritent d'être poursuivis, et la persévérance est une bonne chose pour les bons projets. Mais beaucoup de projets ardus ne méritent pas d'être poursuivis et renoncer au bon moment est une compétence qui mérite d'être développée. J'espère que ce livre vous aura donné des outils pour cela.

En fin de compte, là où vous allez – là où nous allons tous –, c'est le long du chemin qui aura la plus grande valeur attendue tout au long de notre vie. *Ce* chemin sera jalonné de nombreux renoncements. Contrairement à la croyance populaire, les gagnants abandonnent beaucoup. C'est ainsi qu'ils gagnent.

RÉSUMÉ DU CHAPITRE 11

- Les objectifs permettent d'accomplir de bonnes choses, mais ils augmentent également le risque d'escalade d'engagement quand le moment de raccrocher est venu.
- Les buts sont binaires par nature: réussite/échec. Vous franchissez la ligne d'arrivée ou non, et les progrès réalisés en chemin comptent bien peu.
- Ne vous focalisez pas sur la finalité de l'objectif, mais plutôt sur ce que vous avez accompli et appris en cours de route.
- Fixez des buts intermédiaires et hiérarchisez-les pour vous aider à identifier les progrès réalisés en chemin ou à acquérir quelque chose de précieux, même si vous n'atteignez pas l'objectif.

- Définir un objectif implique de calculer sa valeur attendue en mettant en équation les avantages espérés et les coûts inhérents.
- Les buts rigides ne sont pas adaptés à un monde flexible.
- Avec une préparation en amont (en identifiant les singes, le piédestal et les critères d'abandon) et l'aide d'un bon coach, vous pouvez assouplir vos objectifs en leur ajoutant au moins un «sauf si» et en revoyant régulièrement votre analyse coûts-avantages.
- En général, lorsque nous abandonnons, nous redoutons deux choses: d'avoir échoué et d'avoir gâché du temps, des efforts et de l'argent.
- Nous prenons le problème du gâchis à l'envers.

---

* Classement des 500 premières entreprises américaines.

NOTES

Prologue

MOHAMED ALI

Il a été largement rendu compte des événements qui ont marqué la carrière professionnelle de Mohamed Ali comme sa vie d'après. Entre autres sources, ces faits sont rapportés dans les biographies suivantes: Jonathan Eig, *Ali. Une vie*, Marabout, 2018; Dave Hannigan, *Drama in the Bahamas: Muhammad Ali's Last Fight*, New York, Sports Publishing, 2016; Thomas Hauser, *Mohamed Ali. Sa vie, ses combats*, Éditions Premium, 2014; David Remnick, *King of the World: Muhammad Ali and the Rise of an American Hero*, New York, Random House, 1998; David West (dir.), *The Mammoth Book of Muhammad Ali*, New York, Running Press, 2012.

L'ignominieux dernier combat d'Ali contre Trevor Berbick, aux Bahamas, en décembre 1981, est amplement raconté dans le livre de Hannigan. Les sources suivantes fournissent des détails similaires, et d'autres encore, sur la litanie de problèmes qui domina le spectacle final de la plus grande vedette de l'histoire du sport: BoxRec, «Trevor Berbick vs. Muhammad Ali» (y compris des citations contemporaines du combat), dernière modification le 3 mars 2016, boxrec.com/media/index.php/Trevor_Berbick_vs_Muhammad_Ali; Mark Heisler, «From the Archives: Ali's Last Hurrah Turns into Circus with Few Laughs», *Los Angeles Times*, 5 août 2015 (article original daté du 12 décembre 1981), latimes.com/sports/la-sp-ali-last-hurrah-19811212-story.html. Voir aussi Eig; Hauser; Remnick et West.

Le diagnostic de la maladie de Parkinson chez Mohamed et l'accumulation de dommages physiques qu'il subit plus particulièrement entre le combat contre Foreman et la fin de sa carrière sont longuement détaillés dans tous les livres cités plus haut.

S'ACCROCHER OU RACCROCHER (CITATIONS MOTIVANTES)

Les citations supposément motivantes attribuées aux personnalités citées sont les suivantes:

Babe Ruth: «On ne peut pas battre quelqu'un qui n'abandonne jamais.»

Vince Lombardi: «Une fois que vous avez appris à renoncer, cela devient une habitude.» Et bien sûr: «Ceux qui gagnent ne renoncent jamais, ceux qui renoncent ne gagnent jamais.»

Bear Bryant: «N'abandonnez jamais. C'est l'échappatoire la plus facile qui soit. Fixez-vous un but et n'abandonnez pas jusqu'à ce que vous l'ayez atteint. Alors, fixez-vous-en un autre, et n'abandonnez pas jusqu'à ce que vous l'ayez atteint. N'abandonnez jamais.»

Jack Nicklaus: «Prenez la décision de ne jamais baisser les bras, de ne jamais abandonner, quelle que soit la situation.»

Mike Ditka: «Vous ne perdez jamais tant que vous ne laissez pas tomber.»

Walter Payton: «Dès lors que vous vous lancez, vous ne devriez jamais renoncer; c'est ce qu'on nous a appris. Si vous voulez jouer, autant jouer à votre meilleur niveau.»

Joe Montana: «Mon père et ma mère, Joe et Theresa Montana, m'ont élevé en m'enseignant de ne jamais rien lâcher et de m'efforcer d'être le meilleur.»

Billie Jean King: «Les champions continuent de jouer jusqu'à ce qu'ils y arrivent.»

Conrad Hilton: «La réussite… semble associée à l'action. Les hommes qui réussissent ne cessent d'avancer. Ils commettent des erreurs, mais n'abandonnent jamais.»

Ted Turner: «On ne peut pas abandonner, jamais. Ceux qui gagnent ne renoncent jamais, ceux qui renoncent ne gagnent jamais.»

Richard Branson: «Considérez l'échec comme une leçon, qui vous enseigne comment ne pas aborder un but, et utilisez cet apprentissage pour améliorer vos chances de succès quand vous essaierez de nouveau. L'échec ne scelle la fin que si vous décidez d'arrêter.»

Ces citations et d'autres, innombrables, se retrouvent sur les sites dédiés tels que azquotes.com, brainyquote.com, ou notable-quotes.com. Si vous vous rendez sur des sites marchands comme Amazon, Etsy et autres, vous les verrez déclinées sur des tee-shirts, des tasses, des presse-livres et des affiches.

Les sources originales n'ont pas été vérifiées dans le cadre de cet ouvrage, l'essentiel ne résidant pas dans ce que ces personnes ont réellement dit ou voulu dire, mais dans l'ubiquité du message incitant à persévérer.

L'enquête sur l'attribution erronée d'une des rares citations en faveur de l'abandon est développée dans un article de Quote Investigator, «If at First You Don't Succeed, Try, Try Again. Then Quit. There's No Use Being a Damn Fool about It», 11 août 2013, quoteinvestigator.com/2013/08/11/try-again/.

ENROBÉ D'EUPHÉMISMES (LINDSEY VONN)

Lindsey Vonn a annoncé son retrait sur Instagram, le 1er février 2019, instagram.com/p/BtWBLQsnKXD. Sa carrière remarquable et ses nombreux retours après des blessures graves sont détaillés par Bill Pennington, dans l'article «Lindsey Vonn to Retire», *New York Times*, 1er

février 2019; et par Clare Menzel, «Lindsey Vonn's Toughest Recovery Yet May Be Healing the Heartbreak of Retiring», *Powder*, décembre 2019.

ENROBÉ D'EUPHÉMISMES (LE SKETCH DU BOUCHER)

Le sketch de Milton Berle est cité dans *Milton Berle's Private Joke File: Over 10,000 of His Best Gags, Anecdotes, and One-Liners*, édité par Milt Rosen, New York, Three Rivers, 1989, p. 118.

Chapitre 1

L'OPPOSÉ D'UNE GRANDE VERTU EST AUSSI UNE GRANDE VERTU

Lorsque j'ai envisagé d'écrire sur l'art d'abandonner, j'en ai discuté avec Phil Tetlock, mon mentor et ami. Au cours de la conversation, il m'a dit ceci, paraphrasant une très belle citation ancienne: «L'opposé d'une grande vertu est une vertu. L'opposé de la persévérance est l'abandon, qui est également une grande vertu.»

L'idée m'a servi de boussole pour ce livre. Elle se retrouve en substance dans *deux* merveilleuses citations. Thomas Mann, dans un essai de 1929 consacré à Sigmund Freud, écrivait: «Une grande vérité est une vérité dont l'opposé est également une vérité.» Et d'après Hans Bohr, le fils de Niels Bohr, prix Nobel de physique, l'une des maximes préférées de son père était la suivante: «Les vérités profondes se reconnaissent au fait qu'elles ont pour opposé une autre vérité profonde.» Lorsque le roi Frédéric IX du Danemark décerna à Niels Bohr l'ordre de l'Éléphant en 1947, Bohr conçut des armoiries avec la devise: «*Contraria sunt complementa*» («Les opposés sont complémentaires»).

DES HOMMES INVISIBLES SUR LE TOIT DU MONDE

Pour cette aventure sur l'Everest, j'ai puisé une grande partie des informations dans le livre de John Krakauer, *Tragédie à l'Everest*, Presses de la Cité, 1913. Je me suis également inspirée de plusieurs parties du récit autobiographique de Lou Kasischke, *After the Wind: Tragedy on Everest, One Survivor's Story*, Harbor Springs, MI, Good Hart, 2014, en particulier p. 125-127 (sur l'importance des temps de rotation) et p. 167-179 (où il livre sa version de la décision prise de faire demi-tour à proximité du sommet, en 1996).

Les deux versions diffèrent quelque peu, ce qui est compréhensible étant donné la situation et la difficulté de penser clairement dans des conditions aussi extrêmes. Kasischke est plus précis à propos du temps de rotation fixé au début de l'expédition, par Rob Hall (13 heures) que Krakauer (13 ou 14 heures). Il indique également que c'est «vers midi» que Stuart Hutchison et John Taske lui ont dit vouloir faire demi-tour, soit un peu plus tard que la fourchette de 11 heures à 11 h 30 mentionnée par Krakauer. Kasischke raconte également qu'il a brièvement continué à monter en direction du sommet avec les autres grimpeurs avant de décider, comme Hutchison et Taske, de regagner le camp 4.

J'ai également eu la chance de discuter des conditions de prise de décision sur les hauteurs de l'Everest avec Ken Kamler, qui était le médecin de quatre expéditions sur cette montagne. Parmi celles-ci figure une expédition en 1995, où il fit demi-tour à seulement 100 mètres du sommet, et une autre, en 1996, où, à un jour de sa tentative vers le sommet, il y renonça pour soigner des survivants gravement blessés. J'ai conversé et entretenu une correspondance avec le Dr Kamler pour ce livre et me suis entretenue avec lui dans l'épisode d'un balado: «Episode 013: Everest and Extreme Decision-Making with Dr. Ken Kamler», *The Decision Education Podcast*, 8 septembre 2021, alliancefordecisioneducation.org/podcasts/episode-13-everest-and-extreme-decision-making-dr-ken-kamler. Voir aussi Ken Kamler, *Doctor on Everest*, Adarsh, 2014, fac-similé.

Je dois à Ken Kamler les statistiques indiquant que le taux de mortalité est huit fois plus élevé lors de la descente au retour du sommet. Son regard sur la «fièvre du sommet», certes également mentionnée par d'autres, a influencé mon choix d'utiliser à travers tout le livre des exemples de décisions prises par des alpinistes et des grimpeurs. Voici ce qu'il en dit: «Votre seul but devient d'atteindre le sommet et vous oubliez tout le reste. Y compris le fait qu'une fois au sommet, vous n'avez parcouru que la moitié du chemin. La plupart pensent que parvenir au sommet est le but ultime, mais ce n'est pas le cas. Le but est de revenir en bas.»

Je me suis également entretenue avec Laurence Gonzales, auteur et conférencier spécialiste de la prise de décision dans des environnements dangereux. Ses commentaires sur l'invisibilité de ceux qui abandonnent m'ont beaucoup éclairée: «On jette tellement l'anathème sur l'abandon qu'on ne le voit même pas quand il survient sous nos yeux. Cela est très important. Nous devons apprendre à le voir, car nous nous imitons les uns les autres. Nous reproduisons la victoire. On voit les footballeurs lever les bras en l'air. Il faut voir également ceux qui renoncent.»

UN OUTIL POUR LA PRISE DE DÉCISION

Pour en savoir plus sur la stratégie du «produit minimum viable», voir Eric Ries, *Lean Startup*, Pearson, 2012. Parmi les exemples célèbres d'entreprises qui ont débuté en suivant cette stratégie figurent Amazon, Foursquare, Groupon, Zappos, Airbnb et Facebook. Voir Laura Holton, «11 Standout Examples of Minimum Viable Products», MYVA360, myva360.com/blog/examples-of-minimum-viable-products.

J'ai découvert les expérimentations de Richard Pryor au Comedy Store dans l'épisode 2 du documentaire en cinq parties diffusé sur Showtime, *The Comedy Store*, écrit et réalisé par Mike Binder. D'autres informations sur Pryor, son processus de création et le Comedy Store sont apportées dans les ouvrages suivants: William Knoedelseder, *I'm Dying Up Here: Heartbreak and High Times in StandUp Comedy's Golden Era*, New York,

PublicAffairs, 2009; Kliph Nesteroff, *The Comedians: Drunks, Thieves, Scoundrels and the History of American Comedy*, New York, Grove, 2015. Les références concernant la place de Pryor dans l'histoire du monologue humoristique proviennent d'un article de Ranker, «Comedy Central's 100 Greatest Standups of All Time», mis à jour le 24 juin 2021, ranker.com/list/comedy-central_s-100-greatest-standups-of-all-time-v1/celebrity-insider; et d'un autre de Matthew Love, «50 Best StandUp Comics of All Time», *Rolling Stone*, 14 février 2017, rollingstone.com/culture/culture-lists/50-best-stand-up-comics-of-all-time-126359/richard-pryor2105990. On peut également se reporter au site de l'humoriste richardpryor.com, «Praise of Richard Pryor», richardpryor.com/praise.

LE CHANT DES SIRÈNES DE L'INCERTITUDE

Lors de l'une des conversations que j'ai eues pour ce livre avec Richard Thaler, il m'a dit: «Le seul moment où on peut être certain qu'abandonner est la bonne décision, c'est lorsqu'on n'a plus le choix.»

LE SUPER BOWL, UN CIMETIÈRE D'ENTREPRISES

Le journaliste Jon Erlichman (@jonerlichman) a eu la bonne idée de tweeter, le jour même du Super Bowl 2021, une liste de quelques entreprises ayant fait de la publicité lors de la première finale de Tom Brady, dix-neuf ans plus tôt: twitter.com/jonerlichman/status/1358528486076526592?s=21.

«SAVOIR QUAND GARDER LA MAIN ET QUAND SE COUCHER» – SURTOUT QUAND SE COUCHER

Le chanteur Don Schlitz a écrit les paroles de *The Gambler* en 1976. La version la plus connue de cette chanson a été enregistrée par Kenny Rogers

sur l'album du même nom, produit par Larry Butler et sorti en novembre 1978.

Chapitre 2

Les informations biographiques concernant Stewart Butterfield et les détails sur le développement de *Game Neverending*, Flickr, *Glitch* et Slack ont pour sources: Carlos Chicas Berti, «Slack Cofounder Stewart Butterfield on Thriving through Failure», *Business Class*, automne 2018, onlineacademiccommunity.uvic.ca/gustavson/2019/05/01/slackcofounder-stewart-butterfieldonthriving-through-failure; E. B. Boyd, «A Flickr Founder's Glitch: Can a Game That Wants You to Play Nice Be a Blockbuster?», *Fast Company*, 27 septembre 2011, fastcompany.com/1783127/flickr-founders-glitch-can-game-wants-you-play-nice-be-blockbuster; Deborah Gage, «Slack Raises $80 Million Fund to Support Platform Strategy», *Wall Street Journal*, 15 décembre 2015; Erin Griffith, «Slack Stock Soars, Putting Company's Public Value at $19.5 Billion», *New York Times*, 20 juin 2019, nytimes.com/2019/06/20/technology/slack-stock-ipo-price-trading.html; Reid Hoffman, «How to Turn Failure into Success: Lessons from Slack's Stewart Butterfield on the *Masters of Scale* Podcast», *Medium*, 12 avril 2018, reid.medium.com/how-to-turn-failure-into-success-lessons-from-slacks-stewart-butterfield-on-the-masters-of-scale-dfad48f2bbd2; Reid Hoffman, «*Masters of Scale* Episode Transcript: Stewart Butterfield», *Masters of Scale*, mastersofscale.com/stewart-butterfield-the-big-pivot; Mat Honan, «The Most Fascinating Profile You'll Ever Read about a Guy and His Boring Startup», *Wired*, 7 août 2014, wired.com/2014/08/the-most-fascinating-profile-youll-ever-read-about-a-guy-and-his-boring-startup/; Maya Kosoff, «14 Surprising Facts about Slack CEO Stewart Butterfield», *Inc.*, 2 septembre 2015, inc.com/business-insider/behind-the-rise-of-stewart-butterfield-and-slack.html; Daniel Thomas, «The $5bn Tech Boss Who Grew Up without Electricity», BBC, 24 juin 2018, https://www.bbc.com/news/business-44550312; Aaron Tilley, «Salesforce

Confirms Deal to Buy Slack for $27.7 Billion», *Wall Street Journal*, 1er décembre 2020, wsj.com/articles/salesforce-confirms-deal-to-buy-slack-for-27-7-billion-11606857925.

Les explications données ici sur ce qui amena Butterfield à abandonner *Glitch* et à lancer Slack proviennent de conversations avec Stewart Butterfield. J'ai puisé les citations de courriels et les données sur la campagne marketing et les taux d'acquisition et de rétention de clients dans les documents qu'il m'a envoyés à la suite de ces entretiens.

RENONCEZ QUAND VOUS AVEZ ENCORE LE CHOIX

Les statistiques sur le taux de réussite des recrutements et le coût moyen d'une erreur de recrutement sont tirées de l'introduction du livre de Geoff Smart et Randy Street, *Who: The A Method for Hiring*, New York, Ballantine, 2008.

LES DÉCISIONS D'ABANDON SONT DES DÉCISIONS DE VALEUR ATTENDUE

Toutes les informations concernant Sarah Olstyn Martinez proviennent de nos conversations et de notre correspondance, à l'époque où elle m'a demandé conseil, puis lors de la préparation de ce livre. La source des données sur les violences par armes à feu dans le quartier de North Lawndale à Chicago est un article de Veronica Fitzpatrick *et al.*, «Nonfatal Firearm Violence Trends on the Westside of Chicago Between 2005 and 2016», *Journal of Community Health* 44, nº 5, 2019, p. 866-873.

VOYAGEURS DU PASSÉ

Ce qui est dit ici sur la façon dont l'amiral McRaven a fait usage de ce concept pour prendre des décisions dans le cadre d'opérations militaires est tiré de mes conversations et de ma correspondance avec lui lors de la préparation de ce livre.

À PILE OU FACE

Voir Steven D. Levitt, «Heads or Tails: The Impact of a Coin Toss on Major Life Decisions and Subsequent Happiness», *Review of Economic Studies* 88, nº 1, janvier, 2021, p. 378-405, doi.org/10.1093/restud/rdaa016.

QUAND CELA DURE TROP LONGTEMPS

Fred Fox Jr., scénariste et producteur d'émissions télévisées à succès du milieu des années 1970 à la fin des années 1990, figure au générique (aux côtés de Garry Marshall, créateur de la série) comme scénariste de l'épisode de *Happy Days* ayant donné naissance à l'expression «*jumping the shark*». Fox a livré un plaidoyer plein d'esprit de l'épisode en question. Voir Fred Fox Jr., «First Person: In Defense of "Happy Days" "Jump the Shark" Episode», *Los Angeles Times*, 3 septembre 2010, latimes.com/archives/la-xpm-2010-sep-03-la-et-jump-the-shark-20100903-story.html. Il y est fait mention de la date de diffusion de l'épisode, de son taux d'audience et de sa notation.

LA DOUBLE CONTRAINTE DE L'ABANDON

Les informations et les citations mentionnées dans cette section s'appuient sur les sources suivantes: Jim Carnes, «Dave Chappelle Lets Rude Crowd Have It, Sticks Up for Cosby Comment», *Sacramento Bee*, 17 juin 2004; Christopher John Farley, «On the Beach with Dave Chappelle», *Time*, 15 mai 2005, https://content.time.com/time/arts/article/0,8599,1061415,00.html; Josh Wolk, «EW Investigates the Disappearance of Dave Chappelle», *Entertainment Weekly*, 16 mai 2005, ew.com/article/2005/05/16/ew.com/article/2005/05/16/ew-investigates-disappearance-dave-chappelle/; Kevin Power, «Heaven Hell Dave Chappelle», *Esquire*, 30 avril 2006; Oprah, «Chappelle's Story», 3 février 2006, oprah.com/oprahshow/chappelles-story; Hilton Als, «Who's Your Daddy?», *New Yorker*, 14 juillet 2014,

newyorker.com/magazine/2014/07/07/whos-your-daddy; CBS News, «Dave Chappelle on Fame, Leaving “Chappelle’s Show” and Netflix Special», 20 mars 2017, cbsnews.com/news/dave-chappelle-netflix-comedy-fame-leaving-chappelles-show; Biography, «Dave Chappelle», 19 janvier 2018, biography.com/performer/dave-chappelle.

Chapitre 3

L’étude pionnière ayant établi que les chauffeurs de taxi prennent la décision de prolonger leur journée ou de rentrer au garage selon qu’ils ont atteint leur objectif de gain journalier est celle de Colin Camerer *et al.*, «Labor Supply of New York City Cabdrivers: One Day at a Time», *Quarterly Journal of Economics* 112, nº 2, mai 1997, p. 407-441, doi.org/10.1162/003355397555244. Économiste à Princeton, Henry Farber a mené trois études remettant en question les résultats de Camerer et ses collègues. Voir Henry S. Farber, «Is Tomorrow Another Day? The Labor Supply of New York City Cabdrivers», *Journal of Political Economy* 113, nº 1, février 2005, p. 46-82, doi.org/10.1086/426040; «Reference-Dependent Preferences and Labor Supply: The Case of New York City Taxi Drivers», *American Economic Review* 98, nº 3, juin 2008, p. 1069-1082, jstor.org/stable/29730106; «Why You Can’t Find a Taxi in the Rain and Other Labor Supply Lessons from Cab Drivers», *Quarterly Journal of Economics* 130, nº 4, novembre 2015, p. 1975-2026, doi.org/10.1093/qje/qjv02.

L’étude de 2005 établissait que le revenu journalier influait faiblement sur la décision des chauffeurs de taxi de mettre un terme à leur journée de travail. Elle mettait aussi en lumière le fait qu’ils prenaient leur décision en fonction des heures passées dans leur véhicule. Cela constituait une amélioration par rapport au comportement décrit par Camerer, mais c’était encore loin d’être optimal par rapport à une décision fondée sur la demande. Dans son étude de 2008, Farber concluait: «S’il peut y avoir un niveau de revenu de référence journalier, tel que lorsque celui-ci est atteint, la probabilité d’arrêt du service augmente significativement, ce niveau varie

substantiellement d'un jour à l'autre pour un chauffeur donné. De plus, la plupart des chauffeurs arrêtent leur service avant que le niveau de référence soit atteint.»

Dans son étude de 2015, basée sur l'ensemble des trajets effectués par les chauffeurs de taxi à New York, entre 2009 et 2013, Farber a contredit plus directement Camerer, en concluant: «Il n'y a guère de preuves que la prise de décision en fonction d'un revenu de référence soit un facteur déterminant de manière significative la disponibilité des chauffeurs de taxi à New York.» Il y souligne également le rôle positif de l'expérience: «La flexibilité de la disponibilité augmente significativement avec l'expérience, et les nouveaux chauffeurs, ayant une faible flexibilité, sont plus susceptibles d'arrêter tôt.»

Deux études sur les chauffeurs de taxi de Singapour ont toutefois obtenu des résultats comparables à ceux de Camerer. Voir Yuan K. Chou, «Testing Alternative Models of Labor Supply: Evidence from Taxi Drivers in Singapore», *Singapore Economic Review* 47, nº 1, 2002, p. 17-47; Sumit Agarwal *et al.*, «Labor Supply Decisions of Singaporean Cab Drivers», *SSRN Electronic Journal*, 2013, doi.org/10.2139/ssrn.2338476. L'économiste Kirk Doran rapportait dans une étude de 2014, concordant avec les résultats de Camerer, que «de nombreux travailleurs réduisent leurs heures de travail en réponse à une augmentation à court terme de la rémunération, d'une durée inférieure à un jour». Voir Kirk Doran, «Long-term Wage Elasticities of Labor Supply More», *Economic Letters* 122, nº 2, février 2014, p. 208-210, doi.org/10.1016/j.econlet.2013.11.023.

GAINS ET PERTES SUR LE PAPIER

Ce que je rapporte des travaux de Daniel Kahneman a été influencé par mes échanges avec lui au cours de l'écriture de ce livre.

Ce chapitre doit aussi beaucoup à mes conversations et à ma correspondance avec Richard Thaler.

Kahneman et Tversky ont formulé pour la première fois la théorie des perspectives dans «Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk», *Econometrica* 47, nº 2, mars 1979, p. 263-291, doi.org/10.2307/1914185. Ils l'ont ensuite développée dans «Advances in Prospect Theory: Cumulative Representation of Uncertainty», *Journal of Risk and Uncertainty* 5, nº 4, 1992, p. 297-323, jstor.org/stable/41755005.Kahneman l'a décrite plus en détail dans son livre *Système 1/Système 2. Les deux vitesses de la pensée*, Flammarion, 2012.

Dans un article de 2020, Kai Ruggeri et plus de trente coauteurs résument ainsi la forte influence de cette théorie: «On ne saurait surestimer l'influence que la théorie des perspectives exerce en science, sur la définition des politiques, les décisions gouvernementales, en management, dans les services financiers, et au-delà.» Ils estiment par ailleurs qu'elle constitue «le cadre théorique le plus influent en sciences sociales» et que l'article qui la présente est «l'article le plus cité en science économique et l'un des plus cités en psychologie». Ce panel international de chercheurs a reproduit les méthodes et les procédures de l'étude originelle, *Econometrica*, dans dix-neuf pays et en treize langues. Ils en ont conclu que «les principes de la théorie des perspectives se répliquent au-delà de tout seuil raisonnable». Voir Kai Ruggeri *et al.*, «Replicating Patterns of Prospect Theory for Decision under Risk», *Nature Human Behavior* 4, 2020, p. 622-633, doi.org/10.1038/s41562-20-886x. Voir aussi la version prépublication, «Not Lost in Translation: Successfully Replicating Prospect Theory in 19 Countries», 21 août 2019, osf.io/2nyd6.

L'aversion à la perte étant un aspect important de la théorie des perspectives, les sources citées ci-dessus décrivent également comment elle a été établie et définie par Kahneman et Tversky. Voir aussi sur ce sujet Daniel Kahneman et Amos Tversky, «Choices, Values, and Frames», *American Psychologist* 39, nº 4, 1984, p. 341-350, doi.org/10.1037/0003-66X.39.4.341; Amos Tversky et Daniel Kahneman, «Loss Aversion in Riskless Choice: A Reference Dependent Model», *Quarterly Journal of Economics* 106, nº 4, novembre 1991, p. 1039-1061,

doi.org/10.2307/2937956. Nathan Novemsky et Kahneman ont relaté l'histoire de ce concept, en y incluant les nombreuses contributions théoriques et expérimentales apportées par d'autres scientifiques. Voir Nathan Novemsky et Daniel Kahneman, «The Boundaries of Loss Aversion», *Journal of Marketing Research* 42, nº 2, mai 2005, p. 120, doi.org/10.1509/jmkr.42.2.119.62292. On trouvera des estimations de l'ampleur de l'asymétrie de l'effet émotionnel de la perte, par rapport à celui constaté pour un gain équivalent, dans Kahneman, *Système 1/Système 2*, p. 284; et dans Richard Thaler, *Misbehaving. Les découvertes de l'économie comportementale*, Seuil, 2018, p. 34.

SE RETIRER TANT QU'ON A L'AVANTAGE?

Un des rares aphorismes encourageant à se retirer dit: «Retirez-vous tant que vous avez l'avantage» («*Quit while you're ahead*»). Il reprend un conseil donné par le prêtre Baltasar Gracian, dans un ouvrage de 1647, *The Art of Worldly Wisdom*. (Gracian ajoutait: «C'est ce que font les meilleurs joueurs.»)

PRENDS L'OSEILLE ET TIRE-TOI!

L'étude à laquelle il est fait référence dans cette sous-partie est celle de Rawler Heimer *et al.*, «Dynamic Inconsistency in Risky Choice: Evidence from the Lab and Field», *SSRN Electronic Journal*, 2020, doi.org/10.2139/ssrn.3600583; Discussion Paper nº. 271, Project C 01, University of Bonn, Collaborative Research Center, mars 2021, wiwi.uni-bonn.de/bgsepapers/boncrc/CRCTR224_2021_274.pdf. Je me suis également appuyée sur mes échanges avec Alex Imas.

Les travaux d'Imas et les éclairages qu'il m'a apportés ont été tout particulièrement précieux, car ses recherches portaient précisément sur la comparaison entre le retrait constaté des traders particuliers et celui qu'ils avaient planifié (sous la forme d'ordres «stop» et d'ordres «objectif de gain»). La tendance générale des investisseurs à se défaire trop tôt

d'investissements gagnants et à conserver des investissements perdants est bien documentée. Voir, par exemple, la célèbre étude de Terrance Odean, «Are Investors Reluctant to Realize Their Losses?», *Journal of Finance* 53, nº 5, octobre 1998, p. 1775-1798, doi.org/10.1111/0022-1082.00072.

L'ARGENT INTELLIGENT EST-IL SI INTELLIGENT?

Les travaux de Henry Farber sont cités plus haut.

L'étude portant sur les décisions d'achat et de vente de gestionnaires de portefeuille expérimentés, obtenant des bons résultats, est celle de Klakow Akepanidtaworn *et al.*, «Selling Fast and Buying Slow: Heuristics and Trading Performance of Institutional Investors», *SSRN Electronic Journal*, 2019, doi.org/10.2139/ssrn.3301277.

Mes échanges avec Alex Imas pour l'écriture de ce livre m'ont également éclairée sur cette étude.

Interlude 1

La description du projet d'Alex Honnold m'a en grande partie été inspirée par le documentaire sorti en 2018, *Free Solo*, réalisé par Jimmy Chin et Elizabeth Chai Vasarhelyi. Pour les crédits du film, voir IMDb, *Free Solo*, «Full Cast & Crew», imdb.com/title/tt7775622/fullcredits, où figurent l'ensemble des caméramen, preneurs de son et autres techniciens impliqués. Les informations n'apparaissant pas dans le documentaire sont tirées des articles suivants: Daniel Duane, «El Capitan, My El Capitan», *New York Times*, 9 juin 2017, nytimes.com/2017/06/09/opinion/el-capitan-my-el-capitan.html; Peter Gwin, «How Jimmy Chin Filmed Alex Honnold's Death-Defying Free Solo», *National Geographic*, novembre 2018, nationalgeographic.com/magazine/article/alex-honnold-jimmy-chin-free-solo-yosemite-el-capitan-explore-through-the-lens; Matt Ray, «How Free Solo Climber Alex Honnold Conquered El Capitan», Red Bull, 8 février 2019, redbull.com/usen/alex-honnold-interview-free-solo.

Chapitre 4

Ma principale source concernant l'histoire de Harold Staw a été son fils. Il m'a fait ce récit à l'occasion de plusieurs entretiens et de la correspondance qui s'est poursuivie ensuite. Barry Staw évoque également brièvement l'histoire de son père dans «Stumbling toward a Social Psychology of Organizations: An Autobiographical Look at the Direction of Organizational Research», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, mars 2016, p. 10, doi.org/10.1146/annurev-rgpsych-41015-62524.

Certains détails sur la fusion avec Sage, l'offre publique d'achat de Sage International et la valorisation initiale de l'entreprise, ainsi que les parts détenues par la famille Staw, proviennent de «Sage International Files for Stock Offering», *Securities and Exchange Commission News Digest*, 1er mai 1962, p. 2, sec.gov/news/digest/1962/dig050162.pdf.

ATTENDRE JUSQU'À CE QUE ÇA FASSE MAL

Jeffrey Z. Rubin et Joel Brockner, «Factors Affecting Entrapment in Waiting Situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect», *Journal of Personality and Social Psychology* 31, nº 6, janvier 1975, p. 1054-1063, doi.org/10.1037/h0076937. L'introduction de l'étude parle de l'implication américaine au Vietnam comme d'un piège.

Rubin et Brockner ont d'abord qualifié ce phénomène de «piège» ou de «piège de l'escalade», avant d'adopter les termes «escalade d'engagement». Parmi leurs travaux ultérieurs, très influents, on lira notamment: Jeffrey Z. Rubin *et al.*, «Factors Affecting Entry into Psychological Traps», *Journal of Conflict Resolution* 24, nº 3, septembre 1980, p. 405-426, doi.org/10.1177/022002780024003002; Joel Brockner *et al.*,

«Factors Affecting Entrapment in Escalating Conflicts: The Importance of Timing», *Journal of Research in Personality* 16, nº 2, juin 1982, p. 247-266, doi.org/10.1016/0092-6566(82)900800; Joel Brockner et Jeffrey Z.

Rubin, *Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis*, New York, Springer-Verlag, 1985; Joel Brockner *et al.*, «Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self-Identity», *Administrative Science Quarterly* 31, nº 1, mars 1986, p. 109-126, doi.org/10.2307/2392768; Joel Brockner, «The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress», *Academy of Management Review* 17, nº 1, janvier 1992, p. 39-61, doi.org/10.2307/258647.

Chapitre 5

Les objectifs initialement fixés, le calendrier prévu et les projections pour le projet du train à grande vitesse californien sont décrits dans les documents établis par l'autorité en charge, notamment *California High-Speed Train Business Plan*, novembre 2008; *Report to the Legislature*, décembre 2009.

Les retards enregistrés, l'augmentation des coûts et les reports de la date d'achèvement sont mentionnés dans les documents bisannuels produits par cette même autorité: *Building California's Future*, avril 2012 *(business plan* révisé de 2012); *Connecting California*, 20 avril 2014; *Connecting and Transforming California*, 1er mai 2016; *Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California*, 1er juin 2018; *Recovery and Transformation*, soumis le 12 avril 2021 (plan d'affaires révisé de 2020); *Draft 2022 Business Plan*, février 2022. Voir aussi *Project Update Report to the California State Legislature: Delivering High-Speed Rail to Californians*, mai 2019; «The Economic Impact of California High-Speed Rail», 2022.

Les informations sur la reconnaissance tardive du défi, des coûts et des incertitudes afférant au percement de tunnels à travers le col Pacheco et les monts Tehachapi se trouvent dans le plan d'affaires de 2018, *Transforming Travel, Expanding Economy, Connecting California*, p. ii, 17-18, 23, 28, 45-46, 47, 57, 114 («California High-Speed Rail Peer Review Group

Letter»); *Recovery and Transformation* (plan d'affaires révisé de 2020), p. 73-74.

La description des développements du train à grande vitesse est également étayée par les sources suivantes: Jeff Daniels, «California's $77 Billion "Bullet Train to Nowhere" Faces a Murky Future as Political Opposition Ramps Up», CNBC, 12 mars 2018, cnbc.com/2018/03/12/californias77billion-high-speed-rail-projectisintrouble.html; Adam Nagourney, «A $100 Billion Train: The Future of California or a Boondoggle?», *New York Times*, 30 juillet 2018, nytimes.com/2018/07/30/us/california-high-speed-rail.html; Reihan Salam, «Gavin Newsom's Big Idea», *The Atlantic*, 15 février 2019, theatlantic.com/ideas/archive/2019/02/governor-newsom-addresses-californias-housing-crisis/582892; Associated Press, «California Bullet Train Cost Rises by Another $1 Billion», *U.S. News & World Report*, 12 février 2020, usnews.com/news/best-states/california/articles/20200212/california-bullet-train-cost-risesbyanother1billion; Nico Savidge, «Got $13 Billion? Planning for High Speed Rail's Bay Area Link Continues, without Money to Make it Happen», *San Jose Mercury News*, 3 mai 2020, mercurynews.com/2020/05/03/got-13-billion-planning-for-high-speed-rails-bay-area-link-continues-without-money-to-make-it-happen; Dustin Gardiner, «California's Bullet-Train Project Faces Unprecedented Woes», *San Francisco Chronicle*, 9 juillet 2020, sfchronicle.com/politics/article/California-s-bullet-train-project-faces-15356051.php; Associated Press, «California Again Pushes Back High-Speed Rail Construction Deadline», KTLA, 5 février 2021, ktla.com/news/california/california-again-pushes-back-high-speed-rail-construction-deadline; Kim Sloway, «What's Behind the California Bullet Train Project's Latest Woes?», *Construction Dive*, 8 avril 2021, constructiondive.com/news/whats-behind-the-california-bullet-train-projects-latest-woes/597850; Kathleen Ronayne, «California Bullet Train's Latest Woe: Will It Be High Speed?», *San Jose Mercury News*, 13 octobre

2021, mercurynews.com/2021/10/13/california-bullet-trains-latest-woe-will-it-be-high-speed; Ralph Vartabedian, «Costs of California's Trouble Bullet Train Rise Again, by an Estimated $5 Billion», *Los Angeles Times*, 8 février 2022, latimes.com/california/story/2022-02-08/california-bullet-train-costs-rise-roughly-5-billion.

L'EFFET DES COÛTS IRRÉCUPÉRABLES

Voici deux des articles universitaires les plus influents sur les coûts irrécupérables: Richard Thaler, «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», *Journal of Economic Behavior & Organization* 1, nº 1, mars 1980, p. 39-60, doi.org/10.1016/0167-2681(80)900517; Hal R. Arkes et Catherine Blumer, «The Psychology of Sunk Cos», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 35, nº 1, février 1985, p. 124-140, doi.org/10.1016/0749-5978(85)900494 (on y trouve les résultats de dix expériences démontrant l'effet des coûts irrécupérables et l'exemple de la voie navigable Tennessee-Tombigbee).

QUAND «GRAND CHANTIER PUBLIC» EST UN OXYMORON

Les informations et les citations concernant la voie navigable Tennessee-Tombigbee sont tirées de l'article de Arkes et Blumer, «The Psychology of Sunk Cos», 1985. Celles qui ont trait à la centrale nucléaire de Shoreham proviennent de Jerry Ross et Barry M. Staw, «Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant», *Academy of Management Journal* 36, nº 4, août 1993, p. 701-732, doi.org/10.2307/256756. Voir aussi Bent Flyvbjerg, Mette K. Skamris Holm et Søren L. Buhl, «Underestimating Costs in Public Works Projects: Error or Lie?», *Journal of the American Planning Association* 68, nº 3, 2002, p. 279-295, doi.org/10.1080/01944360208976273.

LE KATAMARI

Je ne soupçonnais pas que la passion de ma fille aînée pour un jeu vidéo et les heures que je l'ai vue passer à jouer à *Katamari Damacy* il y a quinze ans m'inspireraient une métaphore fantasque mais tout à fait pertinente pour parler de l'escalade d'engagement.

Les informations sur la version originale de ce jeu sont tirées des sources suivantes: L. E. Hall, *Katamari Damacy*, Boss Fight, 2018; Ivan Sulick, «Katamari Damacy», posté le 16 septembre 2004, mis à jour le 12 décembre 2018, IGN, ign.com/articles/2004/09/16/katamari-damacy; Steven Kent, «Katamari Damashii: The Snowball Effect», 8 avril 2004, GameSpy, ps2.gamespy.com/playstation-2/katamari-damashii/504503p1.html; Malindy Hetfield, «The Joy of Katamari Damacy», 14 décembre 2018, Eurogamer, eurogamer.net/articles/2018-12-14-the-joy-of-katamari-damacy.

JUSQU'OÙ GROSSIT LE KATAMARI?

Voir Barry M. Staw, «Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action», *Organizational Behavior and Human Performance* 16, nº 1, juin 1976, p. 27-44, doi.org/10.1016/0030-5073(76)900052.

Staw et différents collaborateurs ont repris la même structure globale en y apportant quelques modifications pour vérifier des aspects spécifiques de l'escalade d'engagement et l'efficacité (ou l'inefficacité) de différents moyens pour la combattre. Voir Barry M. Staw et Frederick V. Fox, «Escalation: Determinants of Commitment to a Chosen Course of Action», *Human Relations* 30, nº 5, mai 1977, p. 431-450, doi.org/10.1177/001872677703000503; Barry M. Staw et Jerry Ross, «Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective», *Administrative Science Quarterly* 23, nº 1, mars 1978, p. 40-44, doi.org/10.2307/2392433; Frederick V. Fox et Barry M. Staw, «The Trapped Administrator: Effects of Job Insecurity and Policy Resistance upon Commitment to a Course of Action», *Administrative Science*

Quarterly 24, nº 3, septembre 1979, p. 449-471, doi.org/10.2307/2989922; Itamar Simonson et Barry M. Staw, «Deescalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action», *Journal of Applied Psychology* 77, nº 4, 1992, p. 419-426, doi.org/10.1037/0021-9010.77.4.419.

COMPTABILITÉ MENTALE

Alors que je bataillais sur une première version de cette section, j'ai eu une conversation avec Richard Thaler, au cours de laquelle il m'a rappelé à quel point il était important d'expliquer correctement ce concept: «Je crois que tout, dans la vie, est une affaire de comptabilité mentale», m'a-t-il dit. Nos échanges, oraux et écrits, ont énormément contribué à améliorer l'explication que j'en donne.

La comptabilité mentale, comme l'aversion à la perte, est une pierre angulaire de la théorie des perspectives. Kahneman et Tversky l'ont décrite pour la première fois dans leur article de 1984 «Choices, Values, and Frames». Ils y mentionnent l'importance des travaux de Thaler, qui devaient être publiés peu après leur article. (On lit page 346: «Notre analyse de la comptabilité mentale doit beaucoup aux travaux stimulants de Richard Thaler, qui montrent que ce concept est pertinent pour expliquer le comportement du consommateur.») Les premières explications données par Thaler de ce concept et de son lien avec la théorie des perspectives figurent, ainsi que bien d'autres idées pionnières, dans «Toward a Positive Theory of Consumer Choice», publié en 1980. Il l'évoque comme faisant partie d'un «système psychique de comptabilité chez l'individu».

Parmi les articles les plus influents de Thaler sur la comptabilité mentale figurent: «Mental Accounting and Consumer Choice», *Marketing Science* 4, nº 3, août 1985, p. 199-214, doi.org/10.1287/mksc.4.3.199; «Mental Accounting Matters», *Journal of Behavioral Decision Making* 12, nº 3, septembre 1999, p. 183-206, doi.org/10.1002/(SICI)1099-0771(199909)12:3<183::AID-BDM318>3.0.CO;2-F. Voir aussi Thaler,

Misbehaving, p. 56-84, 115-124; Richard H. Thaler et Cass R. Sunstein, *Nudge*, Vuibert, 2010, p. 49-52; Kahneman, *Système 1/Système 2*, p. 342-352.

Voir Raphael Flepp, Philippe Meier et Egon Franck, «The Effect of Paper Outcomes versus Realized Outcomes on Subsequent Risk-Taking: Field Evidence from Casino Gambling», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 165, juillet 2021, p. 45-55, doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.04.003.

Raphael Flepp, de l'université de Zurich, et ses collègues ont étudié les résultats individuels sur des machines à sous de plus de quatre mille joueurs s'étant rendus en moyenne six fois dans un casino sur une période de quatre mois. Comme les sujets disposaient de cartes personnalisées, leurs gains et leurs pertes restaient ouverts jusqu'à ce qu'ils quittent le casino; alors seulement le transfert d'argent avait lieu. Les chercheurs ont découvert que, lors d'une visite, les joueurs augmentaient significativement leur prise de risque quand ils enregistraient des pertes sur le papier, l'importance de cet effet dépendant des pertes non réalisées, ce qui démontrait l'aversion à fermer des comptes mentaux sur un déficit. Une fois leurs pertes réalisées, les joueurs ne prenaient plus les mêmes risques lors des visites suivantes. En fait, contrairement à leur comportement durant la visite qui s'était soldée par des pertes importantes, ils *réduisaient* significativement leur prise de risque.

LE COÛT LE PLUS INSUPPORTABLE

Le général Thomas m'a confié cette histoire lors d'une conversation sur les coûts irrécupérables et d'autres sujets en lien avec ce livre.

Voir aussi Arkes et Blumer, «The Psychology of Sunk Cost», p. 126 (mise en avant des pertes déjà subies au Vietnam pour justifier la poursuite de la guerre); Allan I. Teger, *Too Much Invested to Quit*, New York, Pergamon, 1980, p. 1 (Vietnam; Barry Schwartz, «The Sunk-Lost Fallacy: Bush Falls Victim to a Bad New Argument for the Iraq War», *Slate*, 9

septembre 2005, slate.com/news-and-politics/2005/09/bush-is-a-sucker-for-the-sunk-cost-fallacy.html (citant un discours du président George W. Bush justifiant, en août 2005, la poursuite de l'action en Irak: «Nous le devons [aux deux mille soldats qui ont déjà péri]. Nous finirons la tâche pour laquelle ils ont donné leur vie»); Marijke Van Putten, Marcel Zeelenberg et Eric Van Dijk, «Who Throws Good Money after Bad? Action vs. State Orientation Moderates the Sunk Cost Fallacy», *Judgment and Decision Making* 5, n° 1, p. 33-36, février 2010, journal.sjdm.org/10/91028/jdm91028.pdf («Une raison majeure de persister en Irak était de ne pas avoir à reconnaître que les soldats tombés étaient morts en vain», p. 33).

LA DIFFÉRENCE ENTRE SAVOIR ET AGIR EN CONSÉQUENCE

Les faits relatés ici m'ont été rapportés, au cours d'un entretien, par Don Moore, qui en a donné également un compte rendu dans *Perfectly Confident: How to Calibrate Your Decisions Wisely*, New York, Harper Business, 2020, p. 131-132. Une autre source est la nécrologie de Rubin par Wolfgang Saxon, «Jeffrey Z. Rubin, 54, an Expert on Negotiation», *New York Times*, 9 juin 1995, nytimes.com/1995/06/09/obituaries/jeffreyzrubin54anexpertonnegotiation.html. Les informations plus générales sur les cent plus hauts sommets de Nouvelle-Angleterre sont tirées de Lindsey Gordon, «A Quick Guide to the New England 100 Highest», 27 mars 2019, *TheTrek*, the-trek.co/quick-guide-new-england-100-highest.

COMME AU PREMIER JOUR?

Voir Simonson et Staw, «Deescalation Strategies», 1992.

Chapitre 6

Les informations sur le leadership exercé par Astro Teller chez X, la mission et la culture de X, les singes et les piédestaux et les critères d'abandon sont tirées de mes échanges avec Astro Teller et Libby Leahy, responsable de la communication chez X, et des sources complémentaires suivantes: x.company; Astro Teller, «Failure, Innovation, and Engineering Culture», vidéo enregistrée lors de l'événement «Work with Google» le 24 mai 2016, youtube.com/watch?v=3SsnY2BvzeA; Astro Teller, «A Peek Inside the Moonshot Factory Operating Manual», *X* (blog), 23 juillet 2016, blog.x.company/apeek-inside-the-moonshot-factory-operating-manual-f5c-33c9ab4d7; Adele Peters, «Why Alphabet's Moonshot Factory Killed Off a Brilliant, Carbon-Neutral Fuel», fastcompany.com/3064457/why-alphabets-moonshot-factory-killed-off-a-brilliant-carbon-neutral-fuel; Astro Teller, «Tackle the Monkey First», *X* (blogue), 7 décembre 2016, blog.x.company/tackle-the-monkey-first-90fd6223e04d; Kathy Hannun, «Three Things I Learned from Turning Seawater into Fuel», *X* (blogue), 7 décembre 2016, blog.x.company/three-thingsi-learned-from-turning-seawater-into-fuel-66aeec36cfaa; Derek Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity», *The Atlantic*, novembre 2017, theatlantic.com/magazine/archive/2017/11/xgoogle-moonshot-factory/540648; Alex Davies, «Inside X, the Moonshot Factory Racing to Build the Next Google», *Wired*, 11 juillet 2018, wired.com/story/alpha-bet-googlexinnovation-loon-wing-graduation; «*The Gimbal V2.0*», juillet 2018, storage.googleapis.com/xprod.appspot.com/files/the_x_gimbal_v2.10_web.pdf («*a guide to X's moonshot factory culture*»); Astro Teller, «Tips for Unleashing Radical Creativity», *X* (blogue), 12 février 2020, blog.x.company/tips-for-unleashing-radical-creativity-f4ba55602e17; Astro Teller, «Loon's Final Flight», *X* (blogue), 21 janvier 2021, blog.x.company/loons-final-flight-e9d699123a96.

Pour les informations générales sur Teller et X, j'ai consulté les sources suivantes: «Astro Teller, Captain of Moonshots», X, x.company/team/astroteller; «Biography», Astro Teller, astroteller.net/about/bio; des articles sur le site astroteller.net, «Articles»,

astroteller.net/press/articles; Thompson, «Google X and the Science of Radical Creativity»; le rapport annuel 2020 d'Alphabet et le formulaire 10-K de la SEC, en date du 31 décembre 2020.

Les citations directes de Teller et les mentions sur le projet d'un hyperloop sont tirées de mes échanges avec Teller.

CRITÈRES D'ABANDON

Voir Simonson et Staw, «Deescalation Strategies», 1992.

VISION EN ENTONNOIR

L'exemple est tiré de ma collaboration avec mParticle.

ÉTATS ET DATES

L'exemple du raid mené contre Oussama Ben Laden est tiré de mes échanges avec l'amiral McRaven, celui concernant l'objectif d'une titularisation universitaire, de mes échanges avec Kevin Zollman.

Interlude 2

La plupart des informations concernant Sasha Cohen s'appuient sur nos échanges. Des détails supplémentaires proviennent des sources suivantes: Sasha Cohen, «An Olympian's Guide to Retiring at 25», *New York Times*, 24 février 2018, nytimes.com/2018/02/24/opinion/sunday/sasha-cohen-olympics-pyeongchang.html; le documentaire de 2020 *The Weight of Gold* (Podium Pictures), réalisé par Brett Rapkin, écrit par Aaron Cohen et Rapkin, dans lequel Sasha Cohen apparaît; Jessica Lachenal, «Figure Skater Sasha Cohen Has a Surprising New Career Off the Ice», *Bustle*, 29 juillet 2020, bustle.com/entertainment/what-is-sasha-cohen-doing-now; Megan Sauer, «Sasha Cohen: Embracing Uncertainty», U.S. Figure Skating Fan Zone, 30 mars 2021, usfigureskatingfanzone.com/news/2021/3/30/figure-

skating-sasha-cohen-embracing-un-certainty.aspx. Certains détails du palmarès de Sasha Cohen sont extraits de sa page Wikipédia, en.wikipedia.org/wiki/Sasha_Cohen.

Chapitre 7

Les informations sur le parcours d'Andrew Wilkinson et sa réussite avec MetaLab, Tiny Capital et d'autres investissements proviennent de «Warren Buffett for Startups, Andrew Wilkinson», *The Hustle*, 27 juillet 2020, thehustle.co/warren-buffett-for-startups-andrew-wilkinson; Allen Lee, «10 Things You Didn't Know about Andrew Wilkinson», *Money Inc.*, 26 décembre 2020, moneyinc.com/andrew-wilkinson.

L'expérience de Wilkinson avec Flow a été portée à mon attention par un long fil Twitter qu'il a lui-même posté le 30 mars 2021 (twitter.com/awilkinson/status/1376985854229504007). Les détails de son histoire avec Flow sont tirés de ce fil, mais aussi de nos échanges.

Que Dustin Moskovitz ait une interprétation différente de son entrevue avec Wilkinson est évident d'après ses réponses au fil Twitter mentionné ci-dessus, tout comme dans un autre fil initié par Wilkinson le 27 décembre 2019 (twitter.com/awilkinson/status/1210696247587139584), où celui-ci donne son point de vue dans un débat sur l'autofinancement et le capital-risque. J'ai décrit le point de vue de Wilkinson sur l'entrevue parce que sa perception a probablement affecté ses décisions à venir. De ce fait, il n'était pas nécessaire de déterminer dans quelle mesure la description ou l'interprétation de Wilkinson était correcte (ou raisonnable) ou non.

L'EFFET DE DOTATION

Richard Thaler a nommé l'effet de dotation dans son article de 1980 «Toward a Positive Theory of Consumer Choice». C'est également dans cet article qu'il a raconté l'histoire des bouteilles de vin. La mise à jour est extraite de Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch et Richard H. Thaler,

«Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias», *Journal of Economic Perspectives* 5, nº 1, hiver 1991, p. 193-206, doi.org/10.1257/jep.5.1.193. Dans son livre *Système 1/Système 2*, Kahneman nomme leur ami amateur de vin: il s'agit du regretté Richard Rosett, professeur d'économie de longue date et ancien doyen de la Booth School of Business de l'université de Chicago. Thaler fait de même dans *Misbehaving: les découvertes de l'économie comportementale*, précisant que lorsqu'il envoya à Rosett la copie d'un article dans lequel il racontait l'histoire et nommait Rosett «Mr. R», la réponse de celui-ci fut «Ah! La gloire!» (p. 17). Les articles de Jack Knetsch dont il est fait mention dans cette partie, en plus de l'article de 1991 avec Kahneman et Thaler cité ci-dessus, sont: Jack L. Knetsch, «The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves», *American Economic Review* 79, nº 5, décembre 1989, p. 1277-1284, jstor.org/stable/1831454; Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch et Richard H. Thaler, «Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem», *Journal of Political Economy* 98, nº 6, décembre 1990, p. 1325-1348, jstor.org/stable/2937761.

La référence à la documentation sur l'effet de dotation est extraite de Carey K. Morewedge et Colleen E. Giblin, «Explanations of the Endowment Effect: An Integrative Review», *Trends in Cognitive Sciences* 19, nº 6, juin 2015, p. 339-348, doi.org/10.1016/j.tics.2015.04.004.

La référence à l'étude de l'effet IKEA est tirée de Michael I. Norton, Daniel Mochon et Dan Ariely, «The IKEA Effect: When Labor Leads to Love», *Journal of Consumer Psychology* 22, nº 3, juillet 2012, p. 453-460, doi.org/10.1016/j.jcps.2011.08.002.

Les articles suivants se penchent sur l'effet de dotation appliqué à la propriété psychologique, ce qui inclut la possession de nos idées, croyances et choix, ainsi que les liens que nous établissons avec les organisations auxquelles nous nous associons: Sara Loughran Dommer et Vanitha Swaminathan, «Explaining the Endowment Effect through Ownership: The Role of Identity, Gender, and Self-Threat», *Journal of Consumer Research* 39, nº 5, février 2013, p. 1034-1050, doi.org/10.1086/666737; Carey K.

Morewedge *et al.*, «Bad Riddance or Good Rubbish? Ownership and Not Loss Aversion Causes the Endowment Effect», *Journal of Experimental Social Psychology* 45, nº 4, juillet 2009, p. 947-951, doi.org/10.1016/j.jesp.2009.05.014; Jon L. Pierce, Tatiana Kostova et Kurt T. Dirks, «Toward a Theory of Psychological Ownership in Organizations», *Academy of Management Review* 26, nº 2, avril 2001, p. 298-310, doi.org/10.2307/259124; Jon L. Pierce, Tatiana Kostova et Kurt T. Dirks, «The State of Psychological Ownership: Integrating and Extending a Century of Research», *Review of General Psychology* 7, nº 1, mars 2003, p. 107-184, doi.org/10.1037/1089-2680.7.1.84; Jochen Reb et Terry Connolly, «Possession, Feelings of Ownership and the Endowment Effect», *Judgment and Decision Making* 2, nº 2, avril 2007, p. 107-114, journal.sjdm.org/vol2.2.htm; Suzanne B. Shu et Joann Peck, «Psychological Ownership and Affective Reaction: Emotional Attachment Process Variables and the Endowment Effect», *Journal of Consumer Psychology* 21, nº 4, octobre 2011, p. 439-452, doi.org/10.1016/j.jcps.2011.01.002.

Voir également Joann Peck et Suzanne B. Shu (dir.), *Psychological Ownership and Consumer Behavior*, New York, Basic Books, 2018 (recueil d'articles universitaires consacrés aux sujets en lien avec la propriété psychologique).

Les explications de cette partie reflètent également mes échanges avec Richard Thaler et Daniel Kahneman.

SPORTS PROFESSIONNELS ET ESCALADE D'ENGAGEMENT

Les premières études démontrant l'effet de l'ordre de sélection au repêchage – indépendamment des niveaux de compétence ou de productivité – sont les suivantes: Barry M. Staw et Ha Hoang, «Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball», *Administrative Science Quarterly* 40, nº 3, septembre 1995, p. 474-494, doi.org/10.2307/2393794; Colin Camerer et Roberto Weber, «The Econometrics and Behavioral Economics of

Escalation of Commitment in NBA Draft Choices», *Journal of Economic Behavior and Organization* 39, nº 1, mai 1999, p. 59-82.

À l'ère «*post-Moneyball*», la question se pose de savoir si l'accent mis sur une prise de décision pilotée par les analyses de données a permis de corriger les incohérences fondées sur les coûts irrécupérables, l'effet de dotation, ou le biais d'escalade. En 2017, Quinn Keefer estimait que dans la NFL, «bien qu'ils ne soient pas plus productifs, les premiers choix reçoivent une prime de compensation, ce qui les conduit à être titulaires bien plus souvent». Voir Quinn A. W. Keefer, «The Sunk-Cost Fallacy in the National Football League: Salary Cap Value and Playing Time», *Journal of Sports Economics* 18, nº 3, 2017, p. 282, doi.org/10.1177/1527002515574515.

Cela concorde avec l'autre étude de Keefer qui établit une relation (là encore, indépendamment des compétences et de la productivité) entre le temps de jeu et les salaires (qui sont, pour les joueurs nouvellement recrutés, de plus en plus standardisés dans la NFL, la NBA et la MLB en fonction de l'ordre de sélection). Voir Quinn A. W. Keefer, «Decision-Maker Beliefs and the Sunk-Cost Fallacy: Major League Baseball's Final-Offer Salary Arbitration and Utilization», *Journal of Economic Psychology* 75, décembre 2019, p. 1-6. doi.org/10.1016/j.joep.2018.06.002; «Sunk Costs in the NBA: The Salary Cap and Free Agents», *Empirical Economics* 61, nº 3, 2021, p. 3445-3478, doi.org/10.1007/s00181-020-01996z. Voir également Alexander Hinton et Yiguo Sun, «The Sunk-Cost Fallacy and the National Basketball Association: Evidence Using Player Salary and Playing Time», *Empirical Economics* 59, nº 2, août 2020, p. 1019-1036, doi.org/10.1007/s00181-019-016414 (constatant un «effet de coût irrécupérable modeste mais significatif», p. 1019). Le salaire et l'ordre de sélection ne sont pas des mesures interchangeables de l'effet de dotation ou de coût irrécupérable, mais l'un et l'autre sont pertinents et de plus en plus liés, pour les athlètes professionnels de sports collectifs en début de carrière.

Daniel Leeds, Michael Leeds et Akira Motomura ont présenté la conclusion inverse – il n'y aurait pas d'effet de coûts irrécupérables dans l'ordre de sélection de la NBA – dans «Are Sunk Costs Irrelevant? Evidence from Playing Time in the National Basketball Association», *Economic Inquiry* 53, nº 2, avril 2015, p. 1305-1316, doi.org/10.1111/ecin.12190.

LE CONFORT DU STATU QUO

Voir William Samuelson et Richard J. Zeckhauser, «Status Quo Bias in Decision Making», *Journal of Risk and Uncertainty* 1, nº 1, février 1988, p. 7-9, doi.org/10.1007/BF00055564. L'article de 1991 de Kahneman, Knetsch et Thaler, «Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias», tout en étant fondamental sur la question de l'effet de dotation, est aussi considéré comme l'une des explications fondatrices du biais de *statu quo*.

David Gal et Derek Rucker, les professeurs de marketing ayant contesté la validité de l'aversion à la perte en tant que principe généralisé, considèrent que l'essentiel du comportement attribué à l'aversion à la perte découle en fait du biais de *statu quo*. David Gal et Derek D. Rucker, «The Loss of Loss Aversion: Will It Loom Larger Than Its Gain?», *Journal of Consumer Psychology* 28, nº 3, juillet 2018, p. 497-516, doi.org/10.1002/jcpy.1047; voir également David Gal, «A Psychological Law of Inertia and the Illusion of Loss Aversion», *Judgment and Decision Making* 1, nº 1, 2006, p. 23-32.

Les points communs et les différences entre biais de *statu quo* et biais d'omission-commission dépassent le cadre de cet ouvrage. Sur cette question, et pour une explication du biais d'omission-commission, voir Ilana Ritov et Jonathan Baron, «Status-Quo and Omission Biases», *Journal of Risk and Uncertainty* 5, 1992, p. 49-51, doi.org/10.1007/BF00208786; Jonathan Baron et Ilana Ritov, «Reference Points and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 59, nº 3,

septembre 1994, p. 475-498, doi.org/10.1006/obhd.1994.1070; Ilana Ritov et Jonathan Baron, «Outcome Knowledge, Regret, and Omission Bias», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 64, nº 2, 1995, p. 119-127; Maurice Schweitzer, «Disentangling Status Quo and Omission Effects: An Experimental Analysis», *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 58, nº 3, juin 1994, p. 457-476, doi.org/10.1006/obhd.1994.1046.

La citation de John Maynard Keynes est extraite de son ouvrage *Théorie générale de l'emploi, de l'intérêt et de la monnaie*, Payot, 2017.

LE PRIX DE L'IMMOBILISME

Pour une vidéo de l'exposé de Richard Thaler au MIT Sloan Sports Analytics Conference, voir «The Sports Learning Curve: Why Teams Are Slow to Learn and Adapt», 2020, sloansportsconference.com/event/the-sports-learning-curve-why-teams-are-slow-to-learn-and-adapt. Cette vidéo inclut également le diaporama «Learning by Sports Teams» par Chris Avery, Kevin Meers et Richard Thaler. Voir également Michael Mauboussin et Dan Callahan, «Turn and Face the Strange: Overcoming Barriers to Change in Sports and Investing», Morgan Stanley, Counterpoint Global Insights, 8 septembre 2021, morganstanley.com/im/publication/insights/articles/article_turnandfacethestrange_us.pdf.

Chapitre 8

Récits relatant le déclin, les cessions et la faillite de Sears (informations économiques et historiques): Robert Lindsey, «Sears, Roebuck: Nation's Banker?», *New York Times*, 17 avril 1977, nytimes.com/1977/04/17/archives/sears-roebuck-nations-banker-sears-roebuck-nations-banker.html; Stanley Ziemba, «Sears Slips to No. 3 in the Retail Kingdom, Behind WalMart, K», *Chicago Tribune*, 21 février 1991, chicagotribune.com/news/ctxpm-1991-02-21-9101170011-story.html;

«Sears Approves Spinoff of Dean Witter, Discover & Co.», UPI, 18 juin 1993, upi.com/Archives/1993/06/18/Sears-approves-spinoffofDean-Witter-DiscoverCo/4516740376000; Barnaby Feder, «Sears, Returning to Its Roots, Is Giving Up Allstate», *New York Times*, 11 novembre 1994, nytimes.com/1994/11/11/us/sears-returning-to-its-roots-is-giving-up-allstate.html; Genevieve Buck, «Allstate, Sears Set to Split Up», *Chicago Tribune*, 31 mars 1995, chicagotribune.com/news/ctxpm-19950319503310328-story.html; Peter Truell, «Morgan Stanley and Dean Witter Agree to Merge», *New York Times*, 6 février 1997, nytimes.com/1997/02/06/business/morgan-stanley-and-dean-witter-agree-to-merge.html; Lorene Yue, «Citigroup Buys Sears Credit Division», *Chicago Tribune*, 16 juillet 2003, chicagotribune.com/news/ctxpm-20030716030716020 8-story.html.

Sears, autres chronologies et récits: «Sears, Roebuck & Co.», *Encyclopedia of Chicago*, encyclopedia.chicagohistory.org/pages/2840.html; Vicki Howard, «The Rise and Fall of Sears», *Smithsonian*, 25 juillet 2017, smithsonianmag.com/history/rise-and-fall-sears-180964181; Tiffany Hsu, «Sears Went from Gilded-Age Boom to Digital-Age Bankruptcy», *New York Times*, 15 octobre 2018, nytimes.com/2018/10/15/business/sears-bankrupt-history-timeline.html; Chris Isodore, «Sears' Extraordinary History: A Timeline», CNN, octobre 2018, cnn.com/interactive/2018/10/business/sears-timeline/index.html; «History of Sears, Roebuck and Co.», Reference for Business, n. d., vers 1996; Kori Rumore, «Rise, Fall and Restructuring of a Chicago Icon: More Than 130 Years of Sears», *Chicago Tribune*, 24 avril 2019, chicagotribune.com/news/ctsears-company-history-timeline-htmlstory.html; searsarchives.com; Mike Snider, «A Look Back at Some of Sears Ventures, Beyond Retail Stores, Through the Years», *USA Today*, 15 octobre 2018, usatoday.com/story/money/nation-now/2018/10/15/sears-had-far-reaching-legacy-beyond-retail-into-brands-and-financials/1645882002.

Pour une chronologie d'Allstate, voir «Allstate History & Timeline», Allstate, allstate.com/about/history-timeline.aspx.

Études et articles universitaires (comprenant également des informations historiques): Shoshanna Delventhal, «Who Killed Sears? Fifty Years on the Road to Ruin», Investopedia, 26 septembre 2020, investopedia.com/news/downfallofsears; Stuart J. Gillan, John W. Kensinger et John D. Martin, «Value Creation and Corporate Diversification: The Case of Sears, Roebuck & Co.», *Journal of Financial Economics* 55, nº 1, janvier 2000, p. 10337, doi.org/10.1016/S0304-05X(99)00046X; Daniel M. G. Raff et Peter Temin, «Sears, Roebuck in the Twentieth Century: Competition, Complementarities, and the Problem of Wasting Assets», dans *Learning by Doing in Markets, Firms, and Countries*, sous la direction de Naomi R. Lamoreaux, Daniel M. G. Raff et Peter Temin, Chicago, University of Chicago Press, 1999, p. 219-252; Lawrence J. Ring et John S. Strong, «Sears and Kmart, a Sad, Sad Story», juillet 2017, babson.edu/academics/executive-education/babson-insight/strategy-and-innovation/sears-and-kmartasad-sad-story/# (qualifiant la fusion Sears-Kmart de «double suicide»); P. Rajan Varadrajan, Satish Jayachandran et J. Chris White, «Strategic Interdependence in Organizations: Deconglomeration and Marketing Strategy», *Journal of Marketing* 65, nº 1, janvier 2001, p. 15-18, doi.org/10.1509/jmkg.65.1.15.18129.

Certaines des informations sur l'introduction en bourse de Sears proviennent de «Landmark IPO Helps an American Retailing Icon Achieve the Next Level of Growth», Goldman Sachs, goldmansachs.com/our-firm/history/moments/1906-sears-roebuck-ipo.html.

Mes conversations et ma correspondance avec Barry Staw ont attiré mon attention sur l'histoire de Sears en tant qu'exemple potentiel de l'escalade d'engagement. J'ai également échangé avec Daniel Raff.

LE CULTE DE L'IDENTITÉ

Voir Leon Festinger, Henri W. Riecken et Stanley Schachter, *L'Échec d'une prophétie*, Presses universitaires de France, 1993.

À la fin de cette partie, pour le résumé sur l'importance de l'identité dans nos décisions, j'ai tiré profit de mes conversations avec la spécialiste du comportement Maya Shankar (dont l'histoire est relatée au chapitre 10). Elle m'a rappelé que nous amenons les enfants à associer leur identité et leur emploi d'adulte: «Nous demandons souvent aux enfants ce qu'ils voudront être quand ils seront plus grands, ils attachent alors leur identité à cette seule profession, et cela accroît les frictions qu'ils éprouveront lorsqu'ils voudront s'écarter de cette identité.»

LA DISSONANCE COGNITIVE

Le développement, l'importance et les applications de la théorie de la dissonance dépassent largement le cadre de ce livre. L'étude de la dissonance cognitive, révélée par *L'Échec d'une prophétie* et *Une théorie de la dissonance cognitive* de Leon Festinger, à l'influence considérable, a maintenant près de quatre-vingts ans. Pour une introduction, une histoire et un aperçu récents de la théorie de la dissonance cognitive: Eddie Harmon-Jones et Judson Mills, «An Introduction to Cognitive Dissonance Theory and an Overview of Current Perspectives on the Theory», dans *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, 2e édition, sous la direction d'Eddie Harmon-Jones, Washington, D.C., American Psychological Association, 2019, p. 3-24.

Elliot Aronson, un élève de Festinger, a fait des recherches et écrit sur la dissonance cognitive depuis 1960. Après plus de trente ans de travaux, il était en mesure d'écrire sur le «retour» de la théorie. Elliot Aronson, «The Return of the Repressed: Dissonance Theory Makes a Comeback», *Psychological Inquiry* 3, no 4, octobre 1992, p. 303-311, doi.org/10.1207/s15327965pli0304_1 (la citation d'Aronson dans cette section se trouve aux pages 304-305 de cet article). Près de trente ans après cet article, il a écrit (avec Carol Tavris) sur l'application de la dissonance

cognitive à la pandémie: «The Role of Cognitive Dissonance in the Pandemic», *The Atlantic*, 12 juillet 2020, theatlantic.com/ideas/archive/2020/07/role-cognitive-dissonance-pandemic/614074. Aronson et Tavris ont également présenté les travaux de Festinger, la dissonance cognitive en général, ainsi que l'histoire et l'étendue de la recherche sur la dissonance dans leur ouvrage *Mistakes Were Made (but Not by Me): Why We Justify Foolish Beliefs, Bad Decisions, and Hurtful Acts*, Boston, Mariner, 2020.

Voir également Ryan K. Beasley et Mark R. Joslyn, «Cognitive Dissonance and Post-Decision Attitude Change in Six Presidential Elections», *Political Psychology* 22, nº 3, septembre 2001, p. 521-540, doi.org/10.1111/0162-95x.00252; Carrie B. Fried et Eliot Aronson, «Hypocrisy, Misattribution, and Dissonance Reduction», *Personality and Social Psychology Bulletin* 21, nº 9, septembre 1995, p. 925-933, doi.org/10.1177/0146167295219007; Eddie Harmon-Jones (dir.), *Cognitive Dissonance: Reexamining a Pivotal Theory in Psychology*, 2e édition, Washington, D.C., American Psychological Association, 2019.

SE REGARDER DANS LA GLACE

Deux articles déjà cités font référence aux effets de l'identité dans l'escalade d'engagement: Staw, «Knee-Deep in the Big Muddy», 1976; Fox et Staw, «The Trapped Administrator», 1979.

Plusieurs des articles les plus influents de Staw sur le thème de l'escalade d'engagement expliquent son lien avec la théorie de la dissonance et les aspects externes et internes de l'identité. Staw et Fox, «Escalation: The Determinants of Commitment», 1977; Staw et Ross, «Commitment to a Policy Decision», 1978; Barry M. Staw, «The Escalation of Commitment to a Course of Action», *Academy of Management Review* 6, nº 4, octobre 1981, p. 577-587, doi.org/10.2307/257636; Barry M. Staw, Pamela I. McKechnie et Sheila M. Puffer, «The Justification of Organizational Performance», *Administrative Science Quarterly* 28, nº 4,

décembre 1983, p. 582-600, doi.org/10.2307/2393010; Jennifer Chatman, Barry M. Staw et Nancy Bell, «The Managed Thought: The Role of Self-Justification and Impression Management in Organizational Setting», dans *The Thinking Organization: Dynamics of Organizational Social Cognition*, sous la direction de Henry P. Sims Jr. et Dennis A. Gioia, San Francisco, Jossey-Bass, 1986, p. 191-214; Jerry Ross et Barry M. Staw, «Understanding Behavior in Escalation Situations», *Science* 246, nº 4927, octobre 1989, p. 216-220, doi.org/10.1126/science.246.4927.216; Jerry Ross et Barry M. Staw, «Managing Escalation Processes in Organizations», *Journal of Managerial Issues* 3, nº 1, printemps 1991, p. 15-30, jstor.org/stable/40603896; Simonson et Staw, «Deescalation Strategies», 1992.

HORS CONSENSUS

Voir John Beshears et Katherine L. Milkman, «Do Sell-Side Stock Analysts Exhibit Escalation of Commitment?», *Journal of Economic Behavior & Organization* 77, nº 3, mars 2011, p. 304-317, doi.org/10.1016/j.jebo.2010.11.003.

La citation d'Andrew Wilkinson est extraite de l'une de nos conversations.

ERREUR SUR LA PERSONNE

Les citations sont extraites de mes conversations avec Sarah Olstyn Martinez.

UN RAYON D'ESPOIR

Philips est l'exemple parfait de l'entreprise qui, au premier abord, serait susceptible de se laisser piéger par son identité. Pendant plus d'un siècle, la société néerlandaise a été associée aux ampoules électriques. Elle a été fondée en 1891 par les frères Gerard et Anton Philips. Au cours des quatre-

vingts premières années, Philips n'a connu que quatre directeurs généraux: les frères Philips; le gendre d'Anton et le fils d'Anton. Depuis 1914 (si ce n'est avant), les frères Philips ont prouvé que placer un membre de la famille aux commandes ou inscrire le nom de la famille sur ses produits n'empêchait pas l'entreprise de se développer ou de changer de métier.

Les sources concernant Philips sont les suivantes: sites web de l'entreprise et pages Wikipédia Philips, Philips USA, Philips Museum et Signify (la raison sociale adoptée en 2018 par ce qui était auparavant connu sous le nom de Philips Lighting, filialisée en 2016); Philips, «Philips Celebrates 100 Years of Research», communiqué de presse, 9 janvier 2014, dev.usa.philips.com/a-w/about/news/archive/standard/news/press/2014/20140109-Philips-celebrates-100-years-of-research.html; «Philips to Spin of Lighting Branch in "Historic" IPO», *IndustryWeek*, 3 mai 2016, industryweek.com/finance/article/21972654/philips-to-spin-off-lighting-branch-in-historic-ipo; Philips, *2020 Annual Report*, philips.com/c-dam/corporate/about-philips/investors/shareholder-info/agm-2021/Philips%20Annual%20Report%202020.pdf; Signify, *2020 Annual Report*, signify.com/static/2020/signify-annual-report-2020.pdf.

Chapitre 9

L'approche de Ron Conway décrite dans ces pages est tirée de nos conversations et de nos échanges de correspondance.

Les informations sur le parcours de Ron Conway, ses succès d'investisseur, son approche et/ou sa réputation parmi ses fondateurs de jeunes entreprises Internet, les investisseurs en capital-risque et la Silicon Valley, proviennent des sources suivantes: «The Ronco Principle», Paul Graham, janvier 2015, paul-graham.com/ronco; Max Chafkin, «Legendary Angel Investor Ron Conway Isn't Looking at Your Idea, He's Looking at You», *Fast Company*, 5 mars 2015, fastcompany.com/3043196/ron-conway-and-y-combinator-a-love-story; Aric Jenkins, «Silicon Valley

Investing Legend Ron Conway on the Lessons Learned from Napster», *Fortune*, 2 décembre 2020, fortune.com/2020/12/02/ron-conway-sv-angel-napster-google-facebook (où Conway évoque la fréquence des échecs: «Environ 60% des entreprises dans lesquelles nous investissons font faillite: nous ne gagnons pas un sou. Avec 30%, nous récupérerons peut-être notre mise. Et c'est donc avec 10 ou 20% de ces jeunes entreprises Internet que vous gagnerez plus que vous n'avez investi, et c'est suffisant pour payer pour toutes celles qui ont mis la clé sous la porte»); «Ron Conway: Founder and Co-Managing Partner», SVAngel, svangel.com/team.

(HYPER-)OPTIMISME

Le nombre d'exemplaires vendus des livres sur le pouvoir de l'optimisme – *La Puissance de la pensée positive*, *Réfléchissez et devenez riche*, et *Le Secret* – est celui indiqué sur leur page Amazon.

La plupart des informations de cette partie proviennent de mes conversations et échanges de correspondance avec Don Moore; Moore, *Perfectly Confident*; Elizabeth R. Tenney, Jennifer M. Logg et Don A. Moore, «(Too) Optimistic about Optimism: The Belief That Optimism Improves Performance», *Journal of Personality and Social Psychology* 108, nº 3, mars 2015, p. 377-399, doi.org/10.1037/pspa0000018.

La fameuse enquête auprès des 3000 entrepreneurs est celle de Arnold C. Cooper, Carolyn Y. Woo et William C. Dunkelberg, «Entrepreneurs' Perceived Chances for Success», *Journal of Business Venturing* 3, nº 2, printemps 1988, p. 97-108, doi.org/10.1016/0883-9026(88)900201.

DIVISER POUR MIEUX RÉGNER

Voir Barry M. Staw, Sigal G. Barsade et Kenneth W. Koput, «Escalation at the Credit Window: A Longitudinal Study of Bank Executives' Recognition and Write-Off of Problem Loans», *Journal of Applied Psychology* 82, nº 1, 1997, p. 130-142. doi.org/10.1037/0021-010.82.1.130. En plus des notes

déjà mentionnées dans ce chapitre et relatives aux conversations avec Ron Conway et Don Moore, nombre de citations et d'explications sur les coachs du renoncement sont extraites de mes conversations et échanges de correspondance avec Daniel Kahneman, Richard Thaler, Andrew Wilkinson, l'amiral William McRaven et Astro Teller.

Interlude 3

Conversations et échanges de correspondance avec les sources suivantes (et analyse de certains de leurs écrits sur le sujet): Mark Moffett et son livre *Adventures among Ants: A Global Safari with a Cast of Trillions*, Berkeley, University of California Press, 2010; Michael Mauboussin et son livre *More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places*, New York, Columbia University Press, 2013, p. 187-197.

Bien sûr, je me suis appuyée sur l'ensemble des travaux du mentor du Dr Moffett, le regretté Edward O. Wilson, en particulier: Bert Hölldobler et Edward O. Wilson, *The Superorganism: The Beauty, Elegance, and Strangeness of Insect Societies*, New York, W. W. Norton, 2009; et Edward O. Wilson, *Tales from the Ant World*, New York, W. W. Norton, 2020.

Articles et études sur la recherche de nourriture par les colonies de fourmis et les algorithmes de fourmis: J. L. Deneubourg, S. Aron, S. Goss et J. M. Pasteels, «Error, Communication and Learning in Ant Societies», *European Journal of Operational Research* 30, nº 2, juin 1987, p. 168-172; J. L. Deneubourg, J. M. Pasteels et J. C. Verhaeghe, «Probabilistic Behaviour in Ants: A Strategy of Errors?», *Journal of Theoretical Biology* 105, nº 2, 1983, p. 259-271; Marco Dorigo, Gianni A. DiCaro et Luca Maria Gambardella, «Ant Algorithms for Discrete Optimization», *Artificial Life* 5, nº 2, avril 1999, p. 137-172; Drew Levin *et al.*, «Volatility and Spatial Distribution of Resources Determine Ant Foraging Strategies», *Proceedings of the European Conference on Artificial Life*, 2015, p. 256-263; E. David Morgan, «Trail Pheromones of Ants», *Physiological Entomology* 34, nº 1, mars 2009, p. 1-17; Masashi Shiraishi *et al.*, «Diverse

Stochasticity Leads a Colony of Ants to Optimal Foraging», *Journal of Theoretical Biology* 465, mars 2019, p. 7-16.

Voir également Deborah Gordon, «Collective Wisdom of Ants», *Scientific American*, février 2016, p. 44-47; Deborah Gordon, «Colonial Studies», *Boston Review*, septembre-octobre 2010, p. 59-62.

Chapitre 10

Les informations concernant Maya Shankar sont extraites des sources suivantes: conversations et échanges de correspondance avec Maya Shankar; E. J. Crawford, «Getting to Know You: Maya Shankar», Yale Alumni, 22 juillet 2021, alumni.yale.edu/news/getting-know-you-maya-shankar-07; «Maya Shankar: Behavioral Science: From the White House to Google», The Decision Lab, thedecisionlab.com/thinkers/psychology/maya-shankar; Robert Lipsyte et Lois Morris, «How Do You Get to Camp? Practice, of Course: Teenagers Who Play Music, Not Tennis», *New York Times*, 27 juin 2002, nytimes.com/2002/06/27/arts/how-do-you-get-to-camp-practice-of-course-teenagers-who-play-music-not-tennis.html; mayashankar.com; «The Power of Nudges: Maya Shankar on Changing People's Minds», *Knowledge at Wharton*, 1er juin 2021, knowledge.wharton.upenn.edu/article/power-nudges-maya-shankar-changing-peoples-minds; «Maya Shankar, Aspiring Concert Violinist Turned Cognitive Scientist at the White House, UN and Google», *Rediscover STEAM*, 21 mars 2021, medium.com/rediscover-steam/maya-shankar-aspiring-concert-violinist-turned-cognitive-scientist-at-the-white-house-un-google-e22d072ef72e; Sarah Stillman, «Can Behavioral Science Help in Flint?», *New Yorker*, 23 janvier 2017, newyorker.com/magazine/2017/01/23/can-behavioral-science-help-in-flint; Shankar Vedantam et Maggie Penman, «Loss and Renewal: Moving Forward after a Door Closes», NPR, 31 décembre 2018, npr.org/2018/12/28/680679054/loss-and-renewal-moving-forward-after-a-door-closes.

EXPLORATION DANS LE MÉTRO DE LONDRES

Voir Shaun Larcom, Ferdinand Rauch et Tim Willems, «The Benefits of Forced Experimentation: Striking Evidence from the London Underground Network», *Quarterly Journal of Economics* 132, nº 4, novembre 2017, p. 2019-2055, doi.org/10.1093/qje/qjx020.

UNE SEULE JOURNÉE

Les informations concernant Mike Neighbors sont extraites des sources suivantes: conversations et échanges de correspondance avec Mike Neighbors; «Mike Neighbors», Arkansas Razorbacks, arkansasrazorbacks.com/coache/mike-neighbors; Doug Samuels, «A Major College Coach Defends His Decision to Practice ONCE Per Week», FootballScoop, 26 mars 2019, foot-ballscoop.com/news/major-college-coach-defends-decision-practice-per-week; «Operating Bylaws, Article 17 – Playing and Practices Seasons», *2021-22 NCAA Division I Manual*, p. 235-332, web3.ncaa.org/lsdbi/reports/getReport/90008. Les informations relatives à l'effectif et aux résultats de la saison 2013-2014 des Huskies, l'équipe féminine de basket-ball de l'université de Washington, proviennent de Wikipédia, en.wikipedia.org/wiki/2013%E2%80%9314_Washington_Huskies_women%27s_basketball_team.

LA GRANDE DÉMISSION

Le terme semble avoir été utilisé par le professeur Anthony Klotz de l'université A&M du Texas, cité par Arianne Cohen dans «How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom», *Bloomberg Businessweek*, 10 mai 2021, bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic («La grande démission se profile», dit Anthony Klotz, professeur associé de gestion à l'université A&M du Texas, qui a étudié les départs de centaines de travailleurs).

Les données citées dans cette partie sont tirées des communiqués de presse mensuels du Bureau of Labor Statistics, du Département du travail des États-Unis, intitulés «Job Openings and Labor Turnover» (ou JOLT) [Offres d'emploi et renouvellement du personnel] et datés du mois des données, généralement les deux mois précédant leur publication: «JOLT – April 2021» (publié le 8 juin 2021), bls.gov/news.release/archives/jolts_06082021.htm; «JOLT – June 2021» (publié le 9 août 2021), bls.gov/news.release/archives/jolts_08092021.htm; «JOLT – July 2021» (publié le 8 septembre 2021; «JOLT – August 2021» (publié le 12 octobre 2021), bls.gov/news.release/archives/jolts_10122021.htm; «JOLT – September 2021» (publié le 12 novembre 2021), bls.gov/news.release/archives/jolts_11122021.htm; «JOLT – October 2021» (publié le 8 décembre 2021), bls.gov/news.release/archives/jolts_12082021.htm.

Certaines informations générales et certains aspects du débat public sur la «signification» de la Grande Démission sont tirés des articles suivants: Paul Krugman, «The Revolt of the American Worker», *New York Times*, 14 octobre 2021, nytimes.com/2021/10/14/opinion/workers-quitting-wages.html; Eli Rosenberg, Abha Bhattarai et Andrew Van Dam, «A Record Number of Workers Are Quitting Their Jobs, Empowered by New Leverage», *Washington Post*, 12 octobre 2021, washingtonpost.com/business/2021/10/12/jolts-workers-quitting-august-pandemic; Scott Schieman, «Surprise: Workers Actually Like Their Jobs. Here Are the Real Reasons They're Quitting in Droves», *Fast Company*, 17 décembre 2021, fastcompany.com/90706474/surprise-workers-actually-like-their-jobs-here-are-the-real-reasons-theyre-quitting-in-droves; Derek Thompson, «What Quitters Understand about the Job Market», *The Atlantic*, 21 juin 2021, theatlantic.com/ideas/archive/2021/06/quitting-your-job-economic-optimism/619242; Derek Thompson, «Where Did 7 Million Workers Go?», *The Atlantic*, 23 octobre 2021, theatlantic.com/ideas/archive/2021/10/how-do-you-make-7-million-

workers-disappear/620475; Derek Thompson, «Three Myths of the Great Resignation», *The Atlantic*, 8 décembre 2021, theatlantic.com/ideas/archive/2021/12/great-resignation-myths-quitting-jobs/620927; Abby Vesoulis, «Why Literally Millions of Americans Are Quitting Their Jobs», *Time*, 13 octobre 2021, time.com/6106322/the-great-resignation-jobs; Matthew Yglesias, «The Myth of the "Great Resignation"», *Slow Boring*, 13 janvier 2022, slowboring.com/p/the-myth-of-the-great-resignation.

Chapitre 11

Il n'existe pas à ma connaissance de sources rassemblant tous les témoignages de personnes qui persévèrent dans des courses de fond malgré une blessure. Je me suis concentrée sur le marathon de Londres et d'autres courses de fond de Grande-Bretagne, car, au cours du bref laps de temps durant lequel j'ai recherché des informations, je me suis rapidement aperçue qu'il y avait eu deux cas, quasi au même endroit, au cours de l'édition 2019 du marathon de Londres. Aucun lien entre ces deux cas, bien que, comme dans la plupart de ces anecdotes de marathon, les professionnels de la santé présents sur le parcours comme dans les hôpitaux locaux expriment leur incrédulité absolue face à de tels épisodes. J'ai ensuite trouvé un autre exemple à Édimbourg quatre semaines plus tard (avec un autre encore, que je n'ai pas mentionné, sur le semi-marathon de Plymouth une semaine avant Édimbourg). Puis j'ai trouvé un cas lors du marathon de Londres de 2014 avec la même blessure et au même endroit qu'à l'édition 2019, puis deux autres histoires dans les éditions 2012 et 2021 de la même course.

Au cours de ma brève recherche, j'ai trouvé plusieurs exemples semblables lors des courses de fond aux États-Unis et au Japon, mais mon but n'était pas de documenter le sujet d'une manière exhaustive, ni de pointer du doigt le marathon de Londres.

Les articles de presse relatant les histoires des marathoniens cités dans ce chapitre sont les suivants: «Stratford Dad Finishes London Marathon

despite Broken Leg», *Coventry Telegraph*, 1er mai 2012, coventrytelegraph.net/news/coventry-news/stratford-dad-finishes-london-marathon-3024241; «London Marathon Runner Finishes despite Broken Bone», BBC, 14 avril 2014, bbc.com/news/uk-england-hampshire-27028222; «Thirty-Eight Guinness World Records Titles Achieved at the 2019 Virgin Money London Marathon», MarathonGuide, 29 avril 2019, marathonguide.com/pressreleases/index.cfm?file=LondonMarathon_190429; Gianluca Mezzofiore, «A Firefighter Ran 18 Miles on a Broken Foot in the London Marathon», CNN, 30 avril 2019, cnn.com/2019/04/30/europe/firefighter-london-marathon-broken-foot-trnd/index.html; Georgia Diebelius, «Woman Ran 18 Miles of the London Marathon with a Broken Ankle», 1er mai 2019, *Metro*, metro.co.uk/2019/05/01/woman-ran-18-miles-london-marathon-broken-ankle-9375118; Fiona Pringle, «Edinburgh Marathon Runner Completes Race with Broken Leg», *Edinburgh Evening News*, 29 mai 2019, edinburghnews. scotsman.com/news/people/edinburgh-marathon-runner-completes-race-broken-leg-546182; Ben Hobson, «Runner Breaks Leg at Edinburgh Marathon but Still Finishes the Race», *Runner's World*, 29 mai 2019, runnersworld.com/uk/news/a27621746/edinburgh-marathon-broken-leg; «Woman Runs London Marathon with Broken Leg», BBC, 8 octobre 2021, bbc.com/news/uk-england-shropshire-58840890.

La littérature scientifique consacrée aux objectifs compte bien plus de travaux que je ne pourrais en résumer ici; toutefois, l'article majeur incitant à se fixer des buts spécifiques et ardus est signé des professeurs Edwin A. Locke et Gary P. Latham. Voir *A Theory of Goal Setting and Task Performance; New Developments in Goal Setting and Task Performance*, New York, Routledge, 2013; «The Development of Goal Setting: A Half Century Retrospective», *Motivation Science* 5, no 2, 2019, p. 93-105, doi.org/10.1037/mot0000127.

Les problèmes que créent les objectifs en empêchant un comportement rationnel face au renoncement (dualité réussite/échec; rigidité face aux changements; aveuglement) ainsi que les stratégies pour remédier à ces

problèmes abordés dans ce chapitre incluent les conversations et mes échanges de correspondance avec les personnes suivantes: Maurice Schweitzer, Katy Milkman, Barry Staw et Richard Thaler.

Les références aux travaux publiés par Schweitzer et ses collègues sont extraites de Maurice E. Schweitzer, Lisa Ordóñez et Bambi Douma, «The Dark Side of Goal Setting: The Role of Goals in Motivating Unethical Decision Making», *Academy of Management Proceedings*, 2002, doi.org/10.5465/apbpp.2002.7517522; Lisa Ordóñez *et al.*, «Goals Gone Wild: The Systematic Side Effects of Overprescribing Goal Setting», *Academy of Management Perspectives* 23, nº 1, février 2009, p. 6-16, doi.org/10.5465/amp.2009.37007999; Lisa Ordóñez *et al.*, «On Good Scholarship, Goal Setting, and Scholars Gone Wild», *Academy of Management Perspectives* 23, nº 3, avril 2009, doi.org/10.2139/ssrn.1382000. Voir également Hengchen Dai *et al.*, «Quitting When the Going Gets Tough: A Downside of High Performance Expectations», *Academy of Management Journal* 61, nº 5, 2018, p. 1667-1691, doi.org/10.5465/amj.2014.1045.

Ces sources, ainsi que d'autres consultées pour ce chapitre, abordent en général les problèmes multiples des objectifs, et leurs solutions. Voir John Beshears *et al.*, «Creating Exercise Habits Using Incentives: The Trade-Off between Flexibility and Routinization», *Management Science* 67, nº 7, juillet 2021, p. 4139-4171, doi.org/10.1287/mnsc.2020.3706; Chip Heath, Richard P. Larrick et George Wu, «Goals as Reference Points», *Cognitive Psychology* 38, nº 1, février 1999, p. 79-109, doi.org/10.1006/cogp.1998.0708; Gale M. Lucas *et al.*, «When the Going Gets Tough: Grit Predicts Costly Perseverance», *Journal of Research in Personality* 59, décembre 2015, p. 15-22, doi.org/10.1016/j.jrp.2015.08.004; Katy Milkman, *How to Change: The Science of Getting from Where You Are to Where You Want to Be*, New York, Portfolio/Penguin, 2021; Gabriele Oettingen, *Rethinking Positive Thinking: Inside the New Science of Motivation*, New York, Current, 2014; Barry M. Staw et Richard D. Boettger, «Task Revision: A Neglected Form

of Work Performance» *Academy of Management Journal* 33, nº 3, septembre 1990, p. 534-559.

La célèbre étude du «gorille invisible» est celle de Daniel J. Simons et Christopher Chabris, «Gorillas in Our Midst: Sustained Inattentional Blindness for Dynamic Events», *Perception* 28, nº 9, septembre 1999, p. 1059-1074, doi.org/10.1068/p281059. Voir également, des mêmes auteurs, *Le Gorille invisible. Quand nos intuitions nous jouent des tours*, Le Pommier, 2015. Dans l'étude originale, Simons et Chabris ont rapporté des résultats similaires avec d'autres participants: dans cette vidéo de passes de basket-ball, la femme dans un costume de gorille est remplacée par une grande femme traversant la scène avec un parapluie ouvert. Ces vidéos durent 75 secondes chacune, les événements inattendus durent 5 secondes et interviennent entre les secondes 44 et 48. Simons et Chabris ont essayé d'exagérer «l'effet gorille» dans une autre vidéo, plus courte (62 secondes), où le gorille est présent presque deux fois plus longtemps (9 secondes). Ils ont également demandé au «gorille» de s'arrêter au milieu des joueurs, de regarder la caméra et de se frapper la poitrine. Ils avaient donné aux douze participants la même tâche: compter les passes, et même dans ce cas, seulement la moitié d'entre eux ont remarqué le gorille.

REMERCIEMENTS

Je suis infiniment reconnaissante à tous les scientifiques, auteurs, pionniers, entrepreneurs, investisseurs et dirigeants qui ont échangé avec moi sur le renoncement et qui ont été incroyablement généreux de leurs idées et de leur temps: Stuart Baserman, Max Bazerman, Colin Camerer, Keith Chen, Ron Conway, David Epstein, Shane Frederick, Laurence Gonzales, Tom Griffiths, Alex Imas, Daniel Kahneman, Ken Kamler, Jennifer Kurkoski, Libby Leahy, Cade Massey, Michael Mauboussin, William McRaven, Michael Mervosh, Katy Milkman, Mark Moffett, Don Moore, Scott Page, Riley Post, Dan Raff, Eric Ries, Maurice Schweitzer, Ted Seides, Maya Shankar, Barry Staw, Hal Stern, Cass Sunstein, Joe Sweeney, Astro Teller, Phillip Tetlock, Richard Thaler, Tony Thomas, Richard Zeckhauser et Kevin Zollman.

Merci à tous ceux qui ont accepté de partager leurs récits qui m'ont permis de développer et d'affiner mes idées: Stewart Butterfield, Sasha Cohen, Mike Neighbors, Sarah Olstyn Martinez, Maya Shankar et Andrew Wilkinson. Merci également à Barry Staw qui, en plus de ces autres contributions à ce livre, a passé des heures avec moi afin de peindre le portrait truculent de son père Harold.

Je tiens à mentionner la collaboration essentielle de Katy Milkman, Ted Seides et Richard Thaler. Katy et Ted ont lu les ébauches de tous les chapitres à mesure que je les rédigeais, m'apportant leurs commentaires judicieux et leurs encouragements.

Richard a également lu les nombreuses versions de mon manuscrit et m'a consacré des heures sur Zoom afin de m'aider à clarifier les concepts développés dans ce livre, dont beaucoup s'appuient sur ses travaux. Grâce à

lui, *L’art de renoncer* est bien meilleur; je lui en suis profondément reconnaissante.

Je suis aussi redevable envers Alex Imas, Daniel Kahneman, Barb Mellers, Don Moore, Dave Nussbaum, Ogi Ogas, Brian Portnoy, Barry Staw et Phillip Tetlock, qui ont également lu mes versions préliminaires et m’ont offert leurs précieux commentaires.

La générosité de mes amis et collègues (et de ceux qui sont devenus mes amis à la faveur de la rédaction de ce livre) s’est illustrée par leur volonté de me mettre en contact avec ceux qui, selon eux, pouvaient m’être utiles dans cette aventure. Merci à Josh Kopelman pour m’avoir présentée à Stewart Butterfield, Ron Conway et Andrew Wilkinson; à Michael Mauboussin pour m’avoir présentée à Sasha Cohen et Laurence Gonzales; à Richard Thaler pour m’avoir présentée à Shane Frederick et Maya Shankar; à David Epstein pour m’avoir présentée à Riley Post; à Max Bazerman pour m’avoir présentée à Stuart Baserman; à Maya Shankar pour m’avoir présentée à Jennifer Kurkoski, qui à son tour m’a présentée à Barry Staw et Astro Teller; à Ted Seides pour m’avoir présentée à Michael Mervosh; et à Mark Moffett pour m’avoir présentée (à nouveau) à Ken Kamler.

Il s’agit de mon troisième livre avec les mêmes «piliers» professionnels: Jim Levine, Niki Papadopoulos et Michael Craig. Comme les deux précédents, cet ouvrage n’aurait pas vu le jour sans ces chers amis.

Jim Levine a soutenu ce projet depuis le tout début. En plus de son sens aigu de la protection et de la promotion de mes intérêts en tant qu’agent, il a réussi à être constamment encourageant et optimiste. Son œil de lynx n’a pas manqué de relever tout ce qui pourrait être amélioré au fur et à mesure de la rédaction du livre.

En tant qu’éditrice, Niki Papadopoulos a poli cet ouvrage à chaque étape. Elle possède un extraordinaire souci du détail et une aptitude incroyable à comprendre et à gérer le flux et l’organisation d’un livre. Je fais entièrement confiance à son instinct et à ses conseils. Bref, Niki me comprend. Je ne saurais trop insister sur l’importance de ces qualités qui

m’ont aidée à traverser le processus douloureux de l’écriture d’un livre, ni dire à quel point mon livre est bien meilleur, grâce à elle.

Je suis reconnaissante envers Adrian Zackheim pour avoir encouragé mon projet avec enthousiasme, ainsi qu’à toute l’équipe de Portfolio et à la famille de Penguin Random House, sans oublier Kimberly Meilun et Amanda Lang.

Je suis profondément redevable envers Michael Craig qui a joué un rôle essentiel dans la naissance de ce livre. En plus d’être un grand ami, il a été incroyablement généreux de ses talents d’éditeur, de documentaliste, de membre des groupes-tests de lecteurs, de contributeur d’idées et d’exemples, de compilateur et d’organisateur de données. Ce livre n’existerait pas sans lui, c’est certain.

Je suis également reconnaissante envers Antonio Grumser, mon assistant de recherche, ainsi qu’envers Meghna Sreenivas pour son travail au début de ce projet.

Ce livre a grandement bénéficié de la contribution et de la rétroaction d’entreprises, de groupements professionnels et des dirigeants qui m’ont embauchée au fil des ans, me donnant ainsi l’occasion d’exposer mes idées dans le cadre de consultations, de séances de coaching, de conférences et de séminaires. Un merci tout particulier au personnel de mParticle qui m’a offert une excellente illustration des critères d’abandon et m’a autorisée à citer le nom de l’entreprise.

Ce livre a été nourri des expériences que j’ai vécues en travaillant avec l’Alliance for Decision Education, une association à but non lucratif se consacrant au développement de l’éducation à la décision dans l’ensemble du cursus scolaire. Je remercie le directeur administratif, Joe Sweeney, toute son équipe, le conseil d’administration, le conseil consultatif, le conseil des ambassadeurs, tous les invités du balado de l’Alliance, ainsi que tous ceux qui soutiennent cette organisation.

Merci à Jenifer Sarver, Maralyn Beck, Luz Stable, Alicia McClung et Jim Doughan pour leur aide constante et désespérément nécessaire qui contribue à mettre de l’ordre dans ma vie professionnelle.

Je suis incroyablement reconnaissante envers ma famille, mon mari, mes enfants, mon papa, mon frère, ma sœur et leurs familles. Ce sont eux qui m’apportent mes plus grandes joies. Ils m’ont accompagnée tout au long du parcours. Je les remercie au-delà des mots.

Enfin, un dernier remerciement à la regrettée Lila Gleitman, mon mentor et ma meilleure amie. Jusqu’à la semaine de son décès, Lila s’est informée sur le projet, enthousiasmée par le sujet et désireuse de partager avec moi sa réflexion. Le travail d’un mentor se perpétue à travers ses étudiants et j’espère qu’elle serait fière de mon livre. Elle me manque chaque jour.

SOMMAIRE

Prologue. Une balance truquée

PREMIÈRE PARTIE. PLAIDOYER POUR L'ABANDON

Chapitre 1. L'opposé d'une grande vertu est aussi une grande vertu

Chapitre 2. Quand on se retire à temps, cela paraît toujours trop tôt

Chapitre 3. S'en aller ou rester?

Interlude 1. Abandonner sous les yeux du monde entier

DEUXIÈME PARTIE. QUAND ON PERD

Chapitre 4. L'escalade d'engagement

Chapitre 5. Coûts irrécupérables et peur du gaspillage

Chapitre 6. Singes et piédestaux

Interlude 2. L'or ou rien

TROISIÈME PARTIE. IDENTITÉ ET AUTRES OBSTACLES

Chapitre 7. Ceci m'appartient: effet de dotation et biais de *statu quo*

Chapitre 8. Renoncer à ce que nous sommes, ou la complexité de la dissonance identitaire

Chapitre 9. Une personne qui vous aime mais ne prend pas de gants

Interlude 3. Anarchie chez les fourmis?

QUATRIÈME PARTIE. COÛT D’OPPORTUNITÉ

Chapitre 10. Abandonner sous la contrainte

Chapitre 11. L’aveuglement des objectifs

Notes

Remerciements

L’art de renoncer: apprendre à reculer pour mieux rebondir
ISBN EPUB 978-2-7619-6263-6

Correction: Odile Dallaserra

10-23

Imprimé au Canada

© 2022 by Annie Duke

Traduction française:
2023, Alisio, une marque des éditions Leduc

Pour le Québec:
© 2023, Les Éditions de l’Homme,
division du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.
(Montréal, Québec)

Tous droits réservés

L’ouvrage original a été publié par Alisio sous le titre *Quit.*

Dépôt légal: 2023
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

DISTRIBUTEUR EXCLUSIF:

Pour le Canada et les États-Unis:
MESSAGERIES ADP inc.*
Téléphone: 450-640-1237
Internet: www.messageries-adp.com
* filiale du Groupe Sogides inc.,
filiale de Québecor Média inc.

Gouvernement du Québec – Programme de crédit d’impôt pour l’édition de livres – Gestion SODEC – www.sodec.gouv.qc.ca

L’Éditeur bénéficie du soutien de la Société de développement des entreprises culturelles du Québec pour son programme d’édition.

Conseil des arts du Canada Canada Council for the Arts

Nous remercions le Conseil des arts du Canada de l’aide accordée à notre programme de publication.

Financé par le gouvernement du Canada
Funded by the Government of Canada | Canada

Nous reconnaissons l’aide financière du gouvernement du Canada par l’entremise du Fonds du livre du Canada pour nos activités d’édition.

Suivez-nous sur le Web et les réseaux sociaux!

EDITIONS-HOMME.COM
EDITIONS-JOUR.COM
EDITIONS-PETITHOMME.COM
EDITIONS-LAGRIFFE.COM
RECTOVERSO-EDITEUR.COM
QUEBEC-LIVRES.COM
EDITIONS-LASEMAINE.COM

Dans l'esprit populaire, renoncer signifie échouer, capituler, perdre. Et si c'était faux ?

« Ceux qui gagnent n'abandonnent jamais. » Et si cette idée reçue était un des plus importants obstacles sur la route du succès ? Que ce soit dans le monde du sport, des affaires ou de la politique, la persévérance est souvent érigée en valeur absolue. Pourtant, si ténacité et détermination sont des qualités incontournables pour créer et diriger, elles peuvent aussi générer un gaspillage monumental d'énergie et de moyens.

Pour Annie Duke, experte en stratégie, savoir renoncer au bon moment est l'apanage des plus grands, le secret sous-estimé des leaders. Dans *L'art de renoncer*, l'autrice vous tend les clés pour vous défaire de vos biais comportementaux et maîtriser l'art subtil du renoncement : déceler les bons signaux, lutter contre l'escalade d'engagement, oser expérimenter... Que vous soyez à un moment critique de votre carrière ou de votre vie personnelle, cet ouvrage indispensable vous rappellera que reculer permet souvent de mieux sauter.

« Ce livre a changé ma vie. »

Seth Godin, entrepreneur, auteur et conférencier

Annie Duke est une autrice américaine à succès, conférencière et consultante dans le domaine de la prise de décision. Elle a cofondé Alliance for Decision Education, un organisme à but non lucratif dont la mission est d'accompagner les étudiants dans leurs prises de décisions.

Groupe Livre Québecor

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library